

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Прикладная экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор ООО «Ресторан
Виктория»

_____ Т.Ю. Хворостова
_____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,
д.э.н., доцент

_____ Т.А. Худякова
_____ 2019 г.

Разработка бизнес-плана проекта по открытию ресторана итальянской
кухни в городе Челябинске

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.02.2019.662. ПЗ ВКР

Руководитель работы,
к.э.н., доцент

_____ Д.С.Лысенко
_____ 2019 г.

Автор работы,
студент группы ЗЭУ-556

_____ А.С. Закирова
_____ 2019 г.

Нормоконтролер,
старший преподаватель

_____ М.Г. Трубеева
_____ 2019 г.

Челябинск 2019

Министерство
АННОТАЦИЯ

Закирова А.С. Разработка бизнес-плана проекта по открытию ресторана итальянской кухни в городе Челябинске – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭУ-556, ПЭ, 2019, 89 с., 22 ил., 41 табл., библиогр. список – 75 наим., 2 приложения, 11 л. раздаточного материала ф. А4.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка бизнес-плана по открытию ресторана итальянской кухни.

В первом разделе рассмотрены теоретические основы бизнес-планирования и особенности составления бизнес-плана для ресторанного бизнеса.

Во втором разделе проведен анализ динамики развития зарубежного, российского и челябинского ресторанного бизнеса.

В третьем разделе разработан бизнес-план открытия ресторана итальянской кухни на примере ООО «Ресторан Виктория».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ.....	8
1.1 Сущность и назначение бизнеса-планирования в управлении предприятием.....	8
1.2 Место ресторанов в системе компаний общественного питания.....	12
1.3 Методика составления и анализа бизнес-плана в сфере ресторанного бизнеса.....	14
2 АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОЙ И РОССИЙСКОЙ ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА.....	21
2.1 Анализ динамики развития зарубежного ресторанного бизнеса.....	21
2.2 Анализ динамики развития российского ресторанного бизнеса.....	23
2.3 Анализ динамики развития ресторанного бизнеса г. Челябинск.....	29
3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА РЕСТОРАНА ИТАЛЬЯНСКОЙ КУХНИ.....	35
3.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Ресторан Виктория».....	35
3.2 Разработка основных пунктов бизнес-плана ресторана на примере ООО «Ресторан Виктория».....	38
3.3 Оценка экономической эффективности бизнес-плана ресторана итальянской кухни.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	76
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах.....	89

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Рыночная экономика характеризуется постоянными изменениями во всех отраслях народного хозяйства (к которой также относится и сфера общественного питания): улучшение финансового состояния и финансовых результатов компаний, рост эффективности деятельности компаний за счет оптимизации производственных методов.

Особенностью сферы общественного питания (т.е. ресторанного бизнеса) является сочетание и взаимодействие двух факторов: экономических (например, получение прибыли) и социальных (например, максимальное удовлетворение потребности населения в питании и развлечении).

Ежегодно изменяются условия для развития в сфере общественного питания: ужесточается конкуренция, появляются новые виды услуг и продукции, усложняются требования потребителей к заведениям ресторанного бизнеса.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка бизнес-плана по открытию ресторана итальянской кухни.

Задачи:

- сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием
- место ресторанов в системе компаний общественного питания;
- методика составления и анализа бизнес-плана в сфере ресторанного бизнеса;
- анализ динамики развития зарубежного ресторанного бизнеса;
- анализ динамики развития российского ресторанного бизнеса;
- анализ динамики развития ресторанного бизнеса г. Челябинск;
- организационно-экономическая характеристика ООО «Ресторан Виктория»;
- разработка основных пунктов бизнес-плана ресторана на примере ООО «Ресторан Виктория»;
- оценка экономической эффективности бизнес-плана ресторана итальянской кухни.

Объект работы – ресторан.

Предмет исследования – этапы бизнес-планирования открытия ресторана итальянской кухни.

Методологической основой исследования явились принципы диалектической логики, единство логического и исторического, системный подход, анализ и синтез, социологические методы и методы математической статистики.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты, интернет-источники, научные работы ученых-экономистов в области бизнес-планирования и ресторанного бизнеса, в т.ч. И.И. Ушакова, М.А. Горенбургова, М.М. Хайкина и других.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования и включает в себя введение, три главы по три параграфа, заключение и библиографический список.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

1.1 Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием

Бизнес-планирование – это вид плановой деятельности, которая связанной с предпринимательской деятельностью. Бизнес – это экономическая деятельность хозяйствующего субъекта в условиях рынка, которая направлена на получение прибыли через производство и сбыт продукции и товаров, оказание услуг и выполнение работ [5, с. 3].

Для любого предприятия, функционирующего в рыночных условиях, необходимо постоянно разрабатывать планы развития и повышения эффективности деятельности, собирать и анализировать внутрифирменную информацию, анализировать состояние внешней среды (в особенности функционирование конкурентов в данной отрасли), прогнозировать собственное финансовое состояние и др. [9, с. 4].

Бизнес-планирование включает в себя перспективное определение потребности в различных ресурсах (материальных, трудовых, финансовых и др.), выбор источников получения ресурсов, расчет эффективности использования ресурсов в производственном процессе.

Часто в предпринимательской деятельности встречается ситуация, когда ответственные лица, принимающие управленческие решения, заменяют бизнес-планирование принятием текущих решений, имеющих краткосрочный характер.

Но принятие различных актуальных текущих решений не может заменить бизнес-планирование, направленное на реализацию, как краткосрочных, так и долгосрочных целей.

Т.е. бизнес-планирование – включает в себя, как оценку текущей деятельности предприятия, так и анализ инвестиционно-проектных возможностей согласно рыночным потребностям и состоянию отрасли.

Бизнес-планирование позволяет решить стратегические задачи, которые стоят перед предприятием. Стратегическое бизнес-планирование предполагает

следующие преимущества для различных категорий экономических процессов, представленные на рисунке 1.

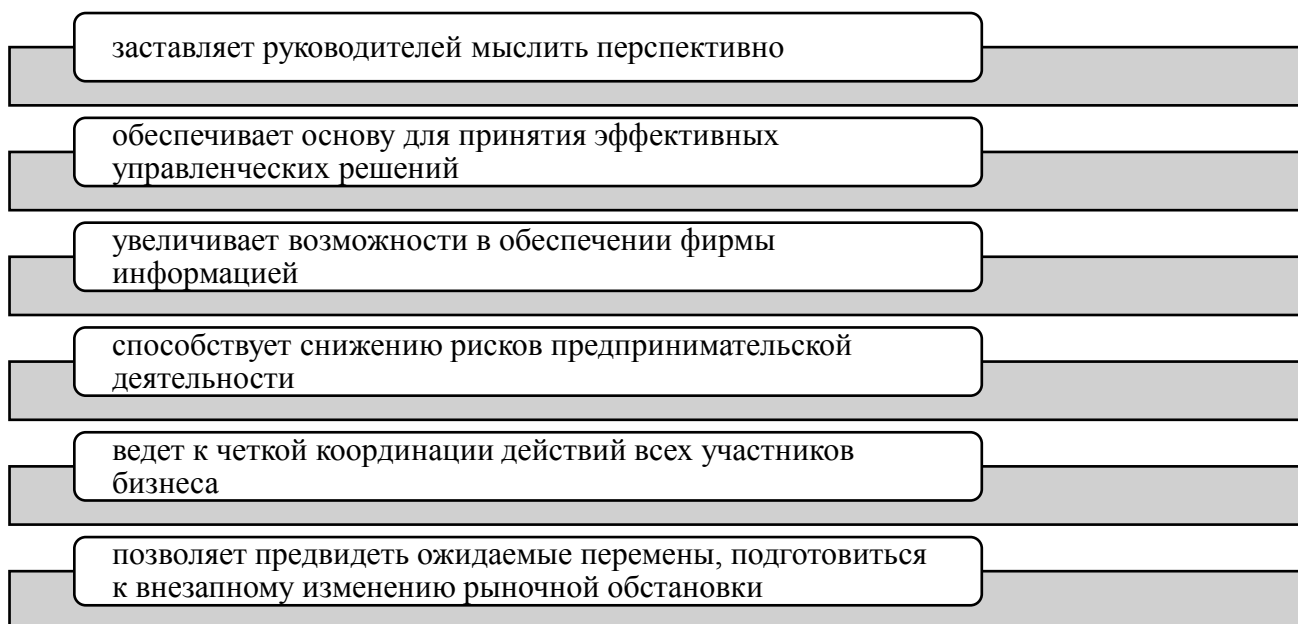


Рисунок 1 – Преимущества стратегического бизнес-планирования [15, с. 25]

Для эффективного воплощения бизнес-планирования в предприятии нужно использовать 5 взаимосвязанных компонентов, составляющих инфраструктуру воплощения бизнес-планирования в предприятии:

1) актуальная методологическая и методическая базы разработки, анализа и контроля бизнес-планирования (аналитический компонент);

Стоит отметить, что актуальные методы и методики аналитики невозможно реализовать без профессиональных и квалифицированных сотрудников финансово-экономической, маркетинговой служб, которые обязаны правильно воплощать на практике данные методы и методики [13, с. 52].

2) правильная внутренняя информация о деятельности предприятия и внешняя информация о деятельности отрасли и ее составляющих;

3) обязательное соблюдение текущего законодательства РФ (Кодексы, Федеральные законы, Указы Президента РФ и др.);

4) использование соответствующей организационной структуры и системы управления предприятием;

Прежде всего необходимо определить ответственные структурные подразделения, отвечающие за воплощение бизнес-плана в предприятии.

Аппарат управления предприятием (который входит в понятие «организационная структура») в рамках бизнес-планирования обязан разрабатывать, анализировать и контролировать воплощение бизнес-плана в предприятии.

5) постоянная регистрация и обработка больших массивов информации с помощью разнообразного программно-технического обеспечения (программно-технический компонент).

Обобщив все вышесказанное, бизнес-планирование – это определенное соединение этапов, методов, методик и действий, которые связаны с ситуационным анализом внешней среды предприятия, определением целей и задач бизнес-планирования, реализацией и продвижением бизнес-плана на практике, контроль воплощения бизнес-плана [16, с. 15].

Выделяют главные этапы процесса осуществления бизнес-планирования, показанные на рисунке 2.

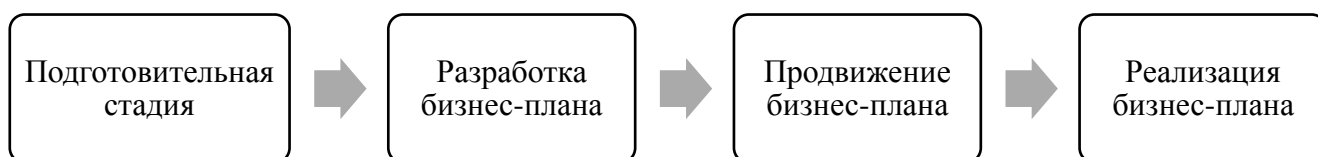


Рисунок 2 – Этапы бизнес-планирования

Основным моментом подготовительной стадии бизнес-планирования является формирование эффективной бизнес-идеи.

Бизнес-идея – это идея нового продукта или услуги, нового технического, организационного или экономического решения. Источниками бизнес-идеи являются: опрос потребителей, экспертная оценка сотрудниками маркетинговой службы предприятия, законодательная инициатива, результаты НИОКР и др.

Определив, можно ли реализовать данную бизнес-идею, далее необходимо начать разрабатывать бизнес-план: формировать группу разработчиков бизнес-

плана, определить порядок финансового обеспечения проекта и начать его финансирование.

Презентация бизнес-идеи, планируемых результатов является важным этапом передачи содержательных сведений о бизнес-плане. Продвижение бизнес-плана – это изложение наиболее важных аспектов проекта на переговорах с потенциальными инвесторами и партнерами. Презентация должна обязательно включать следующие этапы (рисунок 3).

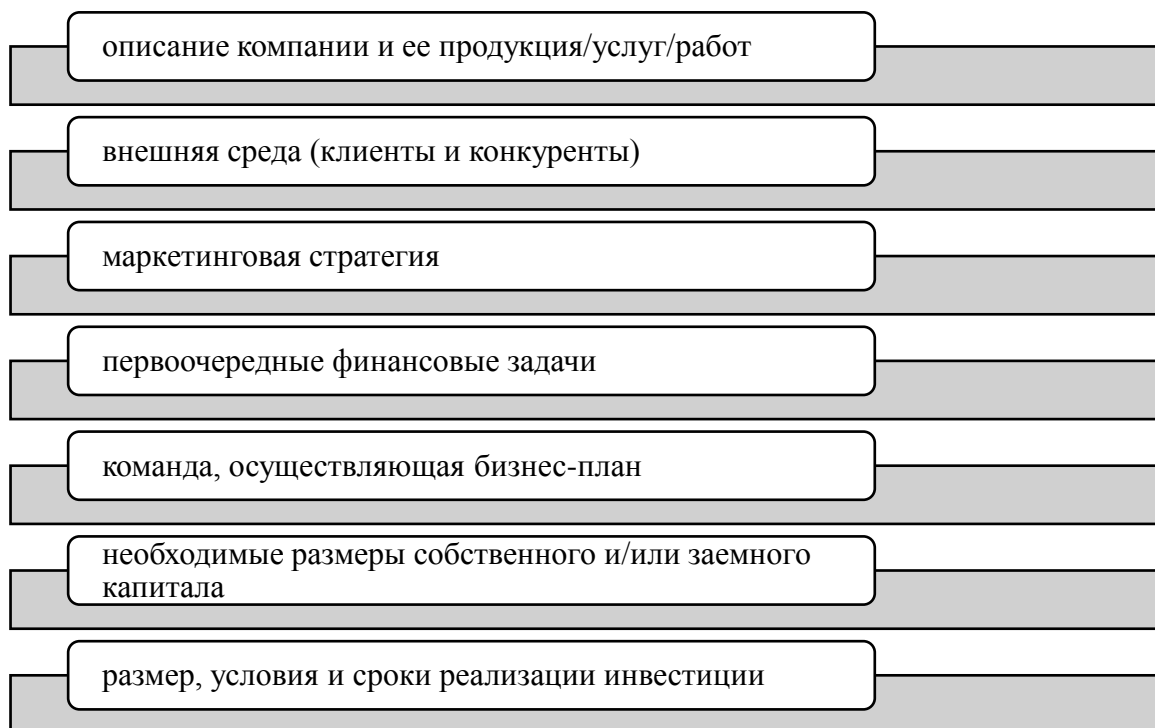


Рисунок 3 – Этапы презентации бизнес-плана [19, с. 476]

Реализация бизнес-плана включает в себя время от принятия решения об инвестировании до начала практической реализации проекта (позволяющей получить первые финансовые результаты).

Для практической реализации бизнес-плана необходимо выполнять принципы, представленные на рисунке 4.

Гибкость

- Постоянная адаптация к изменениям среды, где функционирует фирма

Непрерывность

- Скользящий характер планирования

Коммуникативность

- Координация и интеграция всех усилий

Интерактивность

- Творческий характер планирования и неоднократность проработки уже составленных разделов плана

Многовариантность

- Выбор наилучшего из альтернативных возможностей достижения поставленной цели

Участие

- Важность самого процесса планирования с точки зрения вовлечения в него всех возможных участников будущей фирмы

Адекватность

- Отражение реальных проблем и самооценки в процессе планирования

Рисунок 4 – Принципы реализации бизнес-плана [21, с. 21]

Реализация бизнес-план – это процесс выполнения всех плановых целей и задач, которые нужны для перевода бизнес-план в реальную производственную деятельность.

1.2 Место ресторанов в системе компаний общественного питания

В соответствии с ОК 029-2014 под общественное питание выделяется отдельный раздел I «Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания» [3].

М.А. Горенбургов и М.М. Хайкин в своем учебном пособии отмечают, что «период плановой экономики термин «ресторанный бизнес» как часть сферы услуг и социальной сферы не использовали: его заменял термин «общественное питание» [7, с. 10]. Сейчас термин «общественное питание» используют в отечественных нормативно-правовых актах.

Сейчас по текущему ГОСТ 31985-2013 предприятие общественного питания – это «самостоятельная отрасль экономики, состоящая из предприятий различных

форм собственности и организационно-управленческой структуры, организующая питание населения, а также производство и реализацию готовой продукции и полуфабрикатов, как на предприятии общественного питания, так и вне его, с возможностью оказания широкого перечня услуг по организации досуга и других дополнительных услуг» [1].

Сейчас ресторанный бизнес – это сложная индустрия, в которой непосредственно услуги питания могут быть не главными, а на первый план выходит качество обслуживания, фирменный стиль, дополнительные услуги – сочетание этих факторов определяет уровень конкуренции между ресторанами.

По мнению М.А. Горенбургова и М.М. Хайкина, к понятию «ресторан» в широком смысле следует относить следующие предприятия, показанные на рисунке 5.

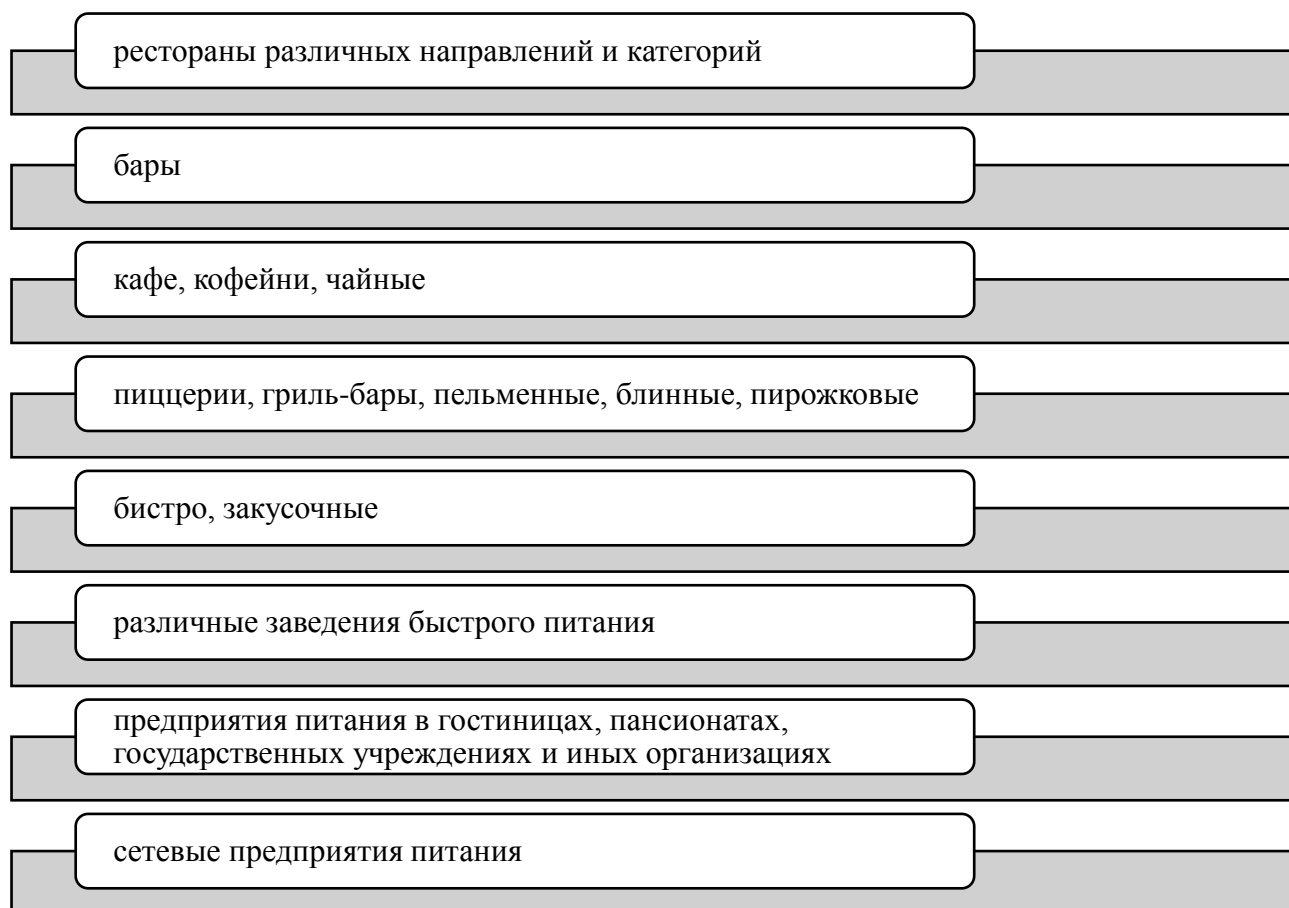


Рисунок 5 – Предприятия питания, относящиеся к понятию «ресторан» по мнению М.А. Горенбургова и М.М. Хайкина [7, с. 11]

Ресторан как самостоятельная единица, так и часть организационной структуры другого предприятия (например, в гостинице), изготавливает и предлагает потребителям питание для удовлетворения их гастрономических потребностей. Экономической целью данного вида деятельности (как для самостоятельных хозяйствующих субъектов, так и для подразделений других предприятий) является получение прибыли.

1.3 Методика составления и анализа бизнес-плана в сфере ресторанного бизнеса

Как было отмечено ранее, бизнес-план для предприятия ресторанного бизнеса должен быть продуманным и обоснованным через составление прогноза, иметь стратегию, тактику и миссию деятельности, иметь подходящий инструментарий анализа и детально разработанные организационно-технические элементы оказания услуги.

Бизнес-план в ресторанном бизнесе является не только инструментом долгосрочного прогнозирования через создание нового заведения, но и является инструментом текущего анализа деятельности уже работающего ресторана: контроль развития, корректировка целей и задач, оптимизация производственного процесса по прогнозным финансовым результатам.

Особенностью составления и реализации бизнес-плана в ресторанном бизнесе является обязательное использование трех элементов предпринимательской деятельности:

- 1) потребности потребителей;
- 2) способность ресторана удовлетворить эти потребности;
- 3) долгосрочная прибыльность ресторана.

Существуют основные разделы, которые обязательно должны присутствовать в стандартных бизнес-планах (в т.ч. и для предприятий ресторанного бизнеса):

1. Резюме

Резюме должно включать:

- краткое описание бизнеса;

- его цели, товар (услуги), которые планируется реализовать;
- соответствующий рынок (отрасль);
- трудовой персонал; объем и структура финансирования необходимых инвестиций для воплощения бизнес-плана;
- показатели экономической эффективности реализуемого проекта.

Особенностью резюме является то, что данный раздел формируется только после разработки всех остальных разделов бизнес-плана, четкого определения концепции и этапов реализации проекта.

Резюме необходимо, чтобы потенциальный инвестор или партнер только изучив резюме смог принять соответствующие решения:

- отвечает ли проект направленности инвестиционной деятельности и инвестиционной стратегии;
- отвечает ли проект потенциалу инвестиционных ресурсов;
- устраивает ли проект по периоду реализации и срокам возврата вложенных средств и т.п.

2. Анализ рынка

Все заинтересованные лица в реализации бизнес-плана должны понимать, в каких внешних условиях будет воплощаться данный бизнес-план и какие риски и угрозы повлиять на данный проект.

Влияние внешней среды инвестиционного проекта характеризуется взаимосвязью хозяйственной отрасли и реализуемого проекта.

Такой раздел, как анализ рынка, обязательно должен включать следующие разделы (рисунок 6).

Анализ рынка является сложным разделом бизнес-планирования, т.к. включается в себя как анализ текущего состояния отрасли, так и перспективы ее развития.

Обоснованность выводов по анализу рынка оказывает существенное влияние на планируемый объем оказываемых услуг, уровень цен и сумму прибыли, соответственно определяет и правильность расчетов экономической эффективности реализуемого проекта.

Уровень развития рыночных отношений в отрасли

- Емкость рынка, динамика роста рынка, потенциал продаж

Определение основных конкурентов и их преимуществ

- Конкурентный анализ (по ассортименту, ценам, местам продаж, качеству продукта и др.)

Конъюнктурный анализ рынка

- Определение основных товарных сегментов (размер, динамика роста и потенциал)

Анализ методы и способы продвижения товаров на рынке

Установление уровня цен на рынке

- Определение структуры цены (себестоимость, наценка, расходы на рекламу, прибыль)

Рисунок 6 – Этапы анализа рынка

3. Маркетинговый план

От воплощения маркетингового плана зависит, как потребитель воспримет проект, для которого разрабатывается бизнес-план. Маркетинговый план является связующим звеном от создания бизнес-идеи до практического воплощения проекта.

Особенность разработки бизнес-плана для ресторана заключается в том, что ресторанный бизнес всегда должен быть ориентирован на максимальное удовлетворение клиентских потребностей и получение прибыли на основании эффективного исследования и прогнозирования рынка, разработки стратегии, миссии и тактики поведения на рынке с помощью именно маркетингового плана.

В маркетинговом плане для ресторана должны быть учтены мероприятия по улучшению качества продукции и услуг, введению дополнительных услуг (в т.ч. и развлекательного характера), оптимизации ценообразования, формированию спроса и симулированию реализации услуг (в т.ч. с помощью рекламной активности) [4, с. 58].

4. План продаж

Получение максимальной прибыли является главной целью функционирования коммерческого предприятия (что актуально и для ресторанов), оттого необходимо постоянно увеличивать объем оказываемых услуг. Поэтому потенциальный инвестор или партнер также особое внимание обратит на план продаж.

Особенностью построения плана продаж для ресторанов является влияние на данный раздел потребительского спроса, на который, в свою очередь, влияют уровень доходов населения и изменение потребительских предпочтений.

Также на план продаж ресторана влияет инфраструктура ресторанного бизнеса, которая включает в себя производителей продуктов питания, способы доставки продукции и т.п.

Отраслевая специфика предприятий ресторанного бизнеса требует дополнения планирования продаж другими методами. Например, по мнению О.Ю. Тарасовой, метод прямого расчета позволяет учесть особенности хозяйствования при разработке плана продаж предприятий общественного питания. Данный метод реализуется в несколько этапов (рисунок 7).



Рисунок 7 – Этапы метода прямого расчета [20, с. 263]

5. Производственный план

Производственно-сбытовая деятельность ресторана начинается с сегментирования рынка, т.е. разделение группы на конкретные группы потребителей, для каждой из которых могут быть предложены определенные виды услуг. От того, насколько правильно выбраны сегменты рынка, во многом зависит успех ресторана в конкурентной борьбе. Ресторану необходимо решить, какие и сколько сегментов рынка необходимо охватить, и на каких именно экономически выгодных сегментах для ресторана сконцентрировать внимание [11, с. 117].

Ресторан является сложным предприятием, успех которого зависит от качества взаимодействия всех структур заведения, оцениваемых по критериям, представленным на рисунке 8.



Рисунок 8 – Производственные критерии оценки ресторана [6, с. 58]

6. Организационный план

Для воплощения бизнес-плана необходим эффективный трудовой персонал, поэтому организационном плане нужно отразить, как с помощью тщательно проработанной организационной структуры достичь необходимых целей проекта.

Организацию бизнеса, связанного с заведением общественного питания, следует начинать с поиска персонала, который составит высший эшелон предприятия – управляющего и шеф-повара. Эти сотрудники станут правой и левой рукой руководителя, оказывая помощь в решении многочисленных организационных вопросов, связанных с формированием концепции, подбором меню, оборудования, персонала. Квалифицированный управляющий поможет обойти подводные камни при открытии заведения, а шеф-повар высокого класса позаботится о формировании положительной репутации. Все сотрудники должны быть включены в бизнес-план предприятия общественного питания для расчета еще одной части расходов – заработной платы.

7. Финансовый план

Финансовый план определяет финансовые требования для его реализации, финансово обосновывает целесообразность реализации проекта. Потенциальный инвестор, партнер, кредитор проекта сможет решить, стоит ли инвестировать деньги в данный проект на основе финансовых документов, которые должны отражены в финансовом плане: отчет о финансовом результате и отчет о движении денежных средств.

Выводы по первому разделу

Бизнес-планирование – включает в себя, как оценку текущей деятельности предприятия, так и анализ краткосрочных и долгосрочных инвестиционно-проектных возможностей согласно рыночным потребностям и состоянию отрасли.

Общественное питание – это составная часть потребительского рынка, представляющая собой социально-значимый сектор экономики. Рассматриваемая

сфера услуг формируется в первую очередь на основе предпринимательской инициативы, которая ориентирована на покупательскую способность.

Существуют основные разделы, которые должны присутствовать в большинстве стандартных бизнес-планов:

- 1) резюме;
- 2) анализ рынка;
- 3) маркетинговый план;
- 4) план продаж;
- 5) производственный план;
- 6) организационный план;
- 7) финансовый план.

2 АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОЙ И РОССИЙСКОЙ ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

2.1 Анализ динамики развития зарубежного ресторанного бизнеса

В мировой экономике ресторанный бизнес составляет одну из крупнейших долей потребительского рынка. Наиболее развит ресторанный бизнес в странах Западной Европы, США и Юго-Восточной Азии.

Мировые обороты ресторанного бизнеса составляют 1,5-2 трлн долл. США в год, и примерно 600 млрд долл. США из этой суммы приходится на США, где ресторанный бизнес является третьей отраслью в стране по величине оборота [26]. Аспекты и преимущества ресторанного бизнеса США используются и в других странах.

Ресторанный бизнес США разнообразен и включает, как элитные рестораны для люкс-класса, так и заведения, предназначенные для среднего класса, а также фаст-фуды, направленные для население с доходом ниже среднего – охвачены все ценовые сегменты, поэтому на питание вне дома американцы расходуют в среднем до 15% своего дохода. В ресторанном бизнесе США занято около 13 млн человек (данная отрасль обеспечивает работой около 9% населения США) [26].

Следует отметить, что ресторанный бизнес США за 15 лет показывал хорошие темпы роста, невзирая на общий спад экономики США в это время.

Именно в США появилась сетевая форма ведения ресторанного бизнеса. Наиболее крупными сетями, которые появились в США и имеют широкое распространение по всему миру: McDonald's, KFC, Pizza Hut, Subway, Starbucks и т.д.

Европейский ресторанный бизнес не является единым рынком т.к. каждая европейская страна характеризуется своим видом деятельности.

Великобритания и Франция характеризуются кейтерингом, Германия и Швейцария специализирующиеся на предоставлении услуг питания в

туристическом секторе, Великобритания также характеризуется каким заведениями, как пабы.

Распределение европейских стран по секторам ресторанного бизнеса определяются культурными особенностями каждой страны, поэтому экспорт своих ресторанных концепций имеет трудности.

В Италии более популярны заведения, которые предлагают небольшие порции, быстрое обслуживание и формат «take away» (еда «с собой»), т.к. в Италии перерыв на обед в Италии является коротким. Также остаются актуальными итальянские бары с разнообразным меню в зависимости от времени дня – от специальных предложений на завтрак (включающих различные виды кофе от крупных производителей) до аперитивов вечером.

Следует отметить, что итальянские McDonald's отличаются меню (из-за пристрастия итальянцев к местным качественным продуктам) и особым дизайном интерьера (из-за любви итальянцев к «атмосферным» заведениям) от американских McDonald's.

В Великобритании помимо пабов, очень популярны гамбургеры и сэндвичи, не отстают в популярности и кофе-шопы. В Великобритании также есть тенденция к распространению натуральной и здоровой кухни, поэтому McDonald's и Burger King ввели в свои меню салаты и сэндвичи.

Испанский ресторанный бизнес характеризуется такими заведениями, как «тапас» (заведения со средним чеком 11,5–12 евро, где клиент может присесть, поесть стоя или за барной стойкой). Также есть различия между двумя наиболее крупными испанскими городами: в Мадриде предпочитают дорогие рестораны, в Барселоне предпочитает традиционные брассери с мясными блюдами и овощами.

Во Франции актуальной тенденцией являются заведения, где можно быстро перекусить, т.е. поэтому являются популярными такие типы заведений с «быстрым перекусом», как булочные, кулинарии и кафетерии на заправочных станциях. Также во Франции популярны заведения с форматом «take away».

В немецких крупных городах заведения ресторанного бизнеса делается акцент на свежей, натуральной и здоровой кухне с учетом культурно-этнических аспектов

В Западной Европе и США сегодня наиболее динамичный сегмент рынка общественного питания – это заведения Quick&Casual – это сочетание преимуществ опыта и технологий фаст-фуда и ресторана [30].

Таким образом, Quick&Casual – это заведение, где потребитель получает еду, практически как в ресторане, но дешевле и быстрее, как в фаст-фуде.

Подвиды заведений Quick&Casual представлены на рисунке 9.

Этническое направление (Ethnic concept)

- Эkleктичная группа азиатских, итальянских и мексиканских ресторанов
- Наличие в меню характерных национальных блюд – пиццы, пасты, буритто, тако, лапши, суши и т.п.

Кафе-пекарни (Bakery Cafe)

- Широкий выбор свежей выпечки собственного производства (хлеб, сдоба, кондитерские изделия) в сочетании с небольшим, но характерным меню (супы, салаты, разнообразные сэндвичи) и широким выбором напитков
- Производится продажа продукции на вынос, прежде всего выпечки

Сэндвич- и салат-бары (Sandwich and Salad Shops)

- Не предлагают для продажи собственную хлебобулочную продукцию
- Выбор напитков также ограничен колой, одним видом чая, кофе и соками
- В меню широкий выбор сэндвичей, салатов и несколько видов супов

Сети-«мутанты» (Transitioning Chains)

- Сокращение меню или сосредоточение на каком-нибудь конкретном разделе кулинарии – супы, вторые блюда, десерты и др.

Рисунок 9 – Подвиды заведений Quick&Casual

2.2 Анализ динамики развития российского ресторанного бизнеса

Российский экономический кризис в 2014–2016 гг. для заведений общественного питания оказался одним из сложнейших периодов, т.к. произошло

снижение потребительской активности населения, что было следствием снижения доходов граждан РФ.

На рисунке 10 представлены официальные данные Росстата по обороту предприятий общественного питания в РФ за 2014-2018 гг.

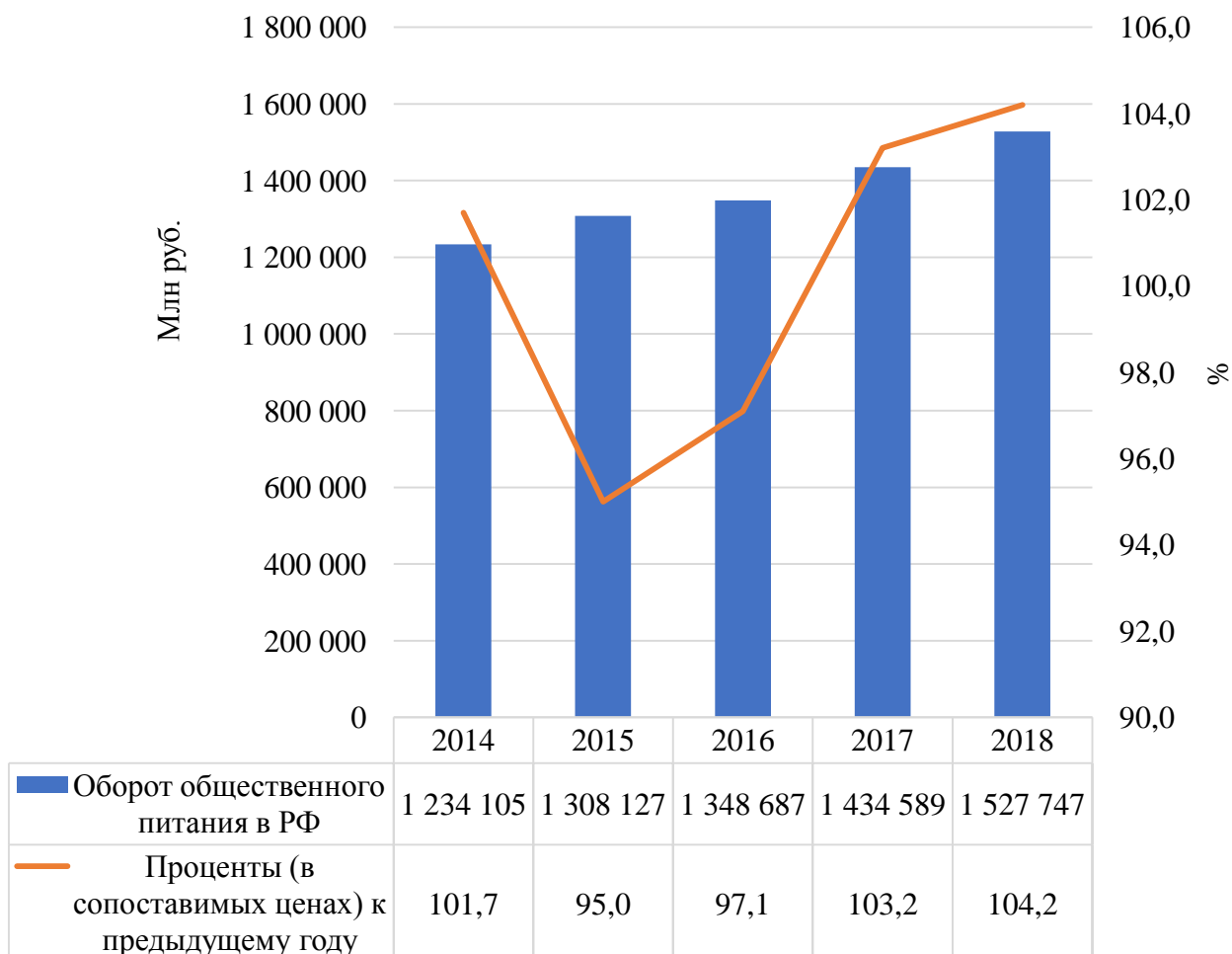


Рисунок 10 – Оборот общественного питания в РФ за 2014-2018 гг. [25]

По рисунку 10 видно, что несмотря на ежегодный рост оборота общественного питания в РФ, оборот предприятий общественного питания (в процентах) в 2015 и 2016 гг. показал отрицательный прирост в размере 5,0 п.п. и 2,9 п.п. соответственно – данное снижение явилось результатом снижения потребительской активности из-за снижения доходов населения, введения продовольственного эмбарго и обвала российского рубля.

На рисунке 11 представлена динамика и структура оборота предприятий общественного питания по субъектам РФ в 2014-2018 гг.

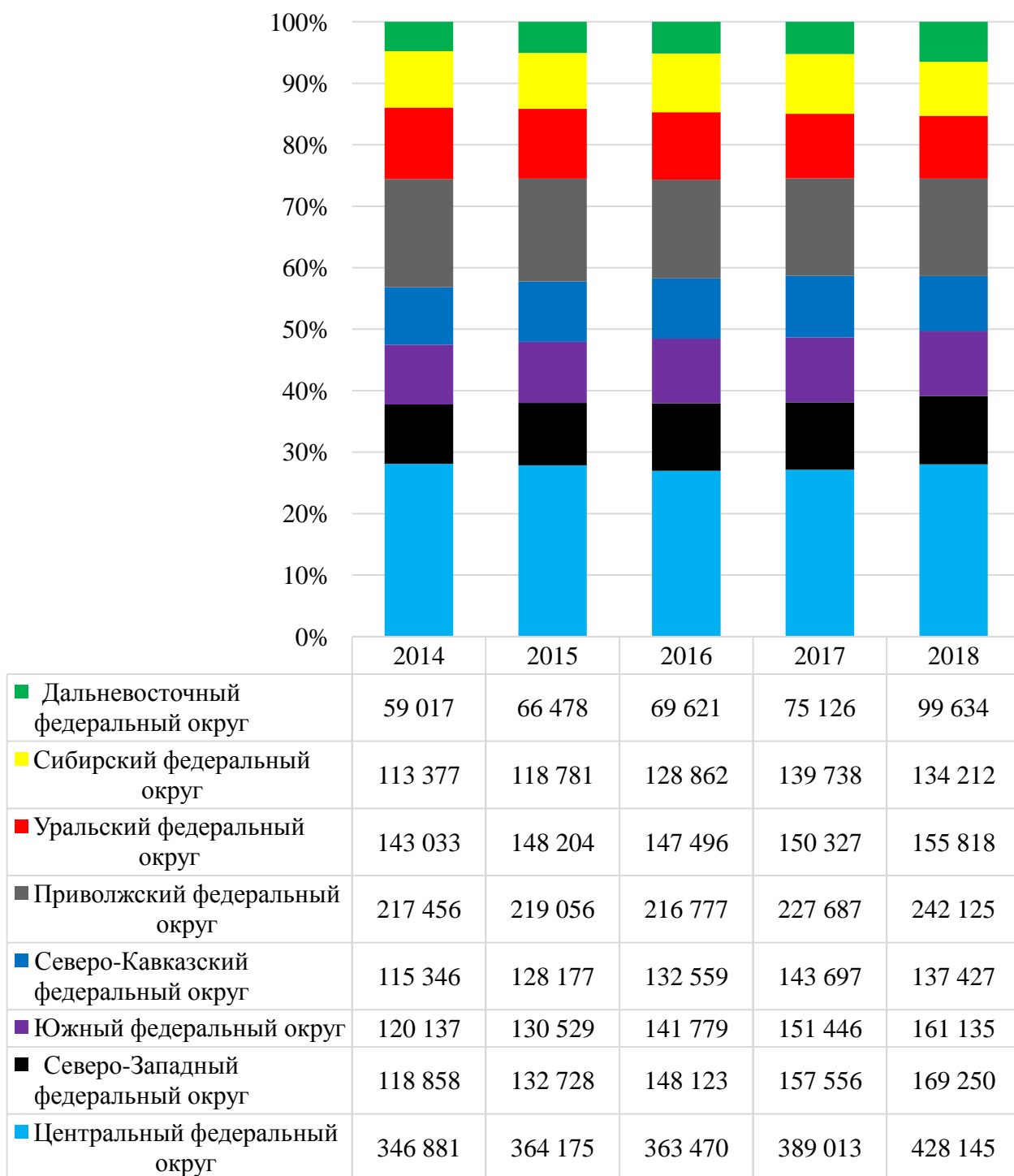


Рисунок 11 – Динамика и структура оборота общественного питания по субъектам РФ в 2014-2018 гг. [25]

По рисунку 11 видно, что динамика оборота общественного питания имеет тенденцию к ежегодному увеличению в Северо-Западном, Южном и Дальневосточном федеральных округах, что можно объяснить ростом туристического потока в данные субъекты РФ.

В Центральном, Приволжском и Уральском федеральных округах произошло снижение оборота общественного питания в 2016 г., что можно объяснить периодом адаптации к действию «импортозамещения».

В Приволжском и Сибирском федеральных округах также произошло снижение оборота общественного питания в 2018 г.

По рисунку 11 видно, что наибольшую долю в общем объеме оборота общественного питания занимает оборот общественного питания в Центральном федеральном округе (за 5 лет средняя доля составила 28%), при этом динамика доли имеет неравномерную тенденцию – с 2014 по 2016 гг. величина доли снижалась, с 2017 г. доля росла.

Также по рисунку 11 видно, что по остальным федеральным округам доля не изменилась.

Максимальная доля оборота общественного питания в Центральном федеральном округе объясняется тем, что в Центральный федеральный округ входит большое число субъектов РФ (в т.ч. и г. Москва). Оборот ресторанного бизнеса является локомотивом оборота Центрального федерального округа – это объясняется тем, что ресторанный рынок Москвы постоянно активно развивается и прирастает новыми форматами.

На рисунке 12 представлена структура числа объектов общественного питания по субъектам РФ в 2018 г.

Всего за 2018 г. зарегистрированное число ресторанов, кафе и баров во всей РФ составило 82 429 ед.

Наибольшую долю составляет число ресторанов, кафе и баров зарегистрировано в Центральном федеральном округе (29% или 23 710 ед.), наименьшее число заведений общественного питания (<10 000 ед.) зарегистрировано в четырех федеральных округах: Уральский (8%), Северо-Западный (7%), Северо-Кавказский (7%) и Дальневосточный (4%).



Рисунок 12 – Число зарегистрированных ресторанов, кафе, баров в РФ в 2018 г. [25]

Всего за 2018 г. зарегистрированное число ресторанов, кафе и баров составило 82 429 ед.: из этого числа наибольшую долю составляет число ресторанов, кафе и баров в Центральном федеральном округе (29% или 23 710 ед.).

В г. Москва зарегистрировано наибольшее число ресторанов, кафе и баров (8 295 ед.) как по Центральному федеральному округу, так и по всей России.

Согласно оценке JLL, в Москве сосредоточена 1/8 рынка общественного питания РФ. В заведениях общественного питания москвичи тратят примерно 41 долл. США в месяц, что составляет 5,7% в структуре их расходов. Это в 3 раза больше, чем в среднем тратят на еду вне дома жители РФ, однако по этому показателю москвичи отстают от европейцев, которые в месяц в среднем тратят 154 долл. США [23].

Как отмечает А. Калагин, совладелец баров Lumberjack, Rumor и TinWoodman, за последний год ресторанный рынок пополнился большим количеством новых

заведений, которые способны адаптироваться к сложившимся экономическим условиям и являются гибкими к запросам гостей: «К своим тратам люди продолжают относиться очень осторожно, происходит перераспределение расходов. Например, гость может оставить меньше чаевых, но критического отказа от похода в бар или ресторан мы не замечаем. В крупных российских городах люди привыкли к походам в ресторан и не готовы совсем отказаться от этого, даже в условиях падения покупательской способности» [29].

Проблемой является нестабильность на рынке: из-за ценовых скачков на продукты рестораны не могут предложить гостям постоянные цены, при этом каждый раз менять цены тоже недопустимо, тогда российским рестораторам приходится сокращать маржу.

На ресторанный бизнес также сказывается новое законодательство в области регулирования алкоголя (ЕГАИС) и нехватка арендных помещений по адекватным ценам, из-за чего сложно развиваться небольшим проектам.

Одним из главных трендов ресторанного бизнеса, который появился в 2017 г., развивался в 2018 г. – развитие формата мест семейного досуга.

«Наибольшую прибыльность сейчас показывают те рестораны, где взрослые могут пообедать, а их дети в то же время – повеселиться на безопасной площадке. Один игровой лабиринт в ресторане увеличивает аудиторию на порядок благодаря комплексному семейному отдыху: дети играют, родители проводят время с детьми, все вместе едят и развлекаются» [29], – говорит управляющий группой компаний «Авира» А. Загумёнов.

Последующим этапом развития игровых площадок на базе ресторанов станет создание настоящих игровых комплексов, которые будут вовлекать и детей, и их родителей, появление этих активити-зон обусловлено растущей модой на ЗОЖ.

Вторым трендом ресторанного бизнеса в РФ является значительная доля фастфудов и стритфудов, набравшие популярность около трех лет назад.

Также в РФ набирают популярность монопродуктовые концепции, фермерские заведения, что особенно актуально для крупных городов РФ (например, Москва, Санкт-Петербург и др.). Становятся популярны стритфуды здорового питания, ориентированные на полезные продукты в совокупности с быстрым

обслуживанием. Последний фактор играет особую роль. Агрегаторам доставки еды и ресторанам по доставке еды приходится конкурировать не только в качестве сервиса и разнообразности меню, но и в скорости доставки.

Несмотря на то что бурный рост сегмента доставки еды пришелся на 2013 г., в ближайшее время спрос на данные услуги будет только расти из-за потери части доходов населения РФ. Поход в ресторан становится все более дорогим, а чего-то вкусного и необычного порой хочется. Плюс не всегда человек может приготовить ту же пиццу самостоятельно. Поэтому рост сегмента доставки еды неизбежен.

2.3 Анализ динамики развития ресторанного бизнеса г. Челябинск

Как отмечалось в первой главе, такой этап бизнес-плана, как анализ рынка, завершается оценкой уровня конкуренции на внутреннем рынке, т.е. в г. Челябинск или в Челябинской области.

На рисунке 13 представлены данные по обороту предприятий общественного питания (с учетом малого и среднего бизнеса, индивидуальных предпринимателей) в Челябинской области за 2014-2018 гг.

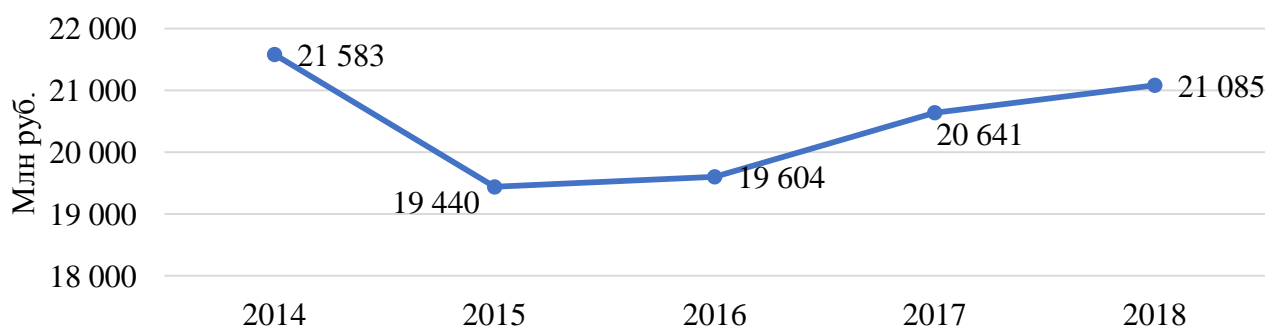


Рисунок 13 – Оборот общественного питания в Челябинской области за 2014-2018 гг. [25]

По рисунку 13 видно, что динамика оборота общественного питания в Челябинской области имеет неравномерную тенденцию: в 2015 г. снижение величины оборота предприятий общественного питания (на 9,9% или на 2 143 млн руб.), с 2016 г. начался рост величины оборота: максимальный прирост был в 2017 г. и составил 1 037 млн руб. или 5,3%, несмотря на ежегодный прирост

с 2016 г. в 2018 г. величина оборота общественного питания в Челябинской области не достигла значения 2014 г.

В таблице 1 представлено число объектов общественного питания, посадочных мест и общая площадь залов в Челябинской области за 2018 г.

Таблица 1 – Сведения о наличии ресторанов, кафе и баров в Челябинской области за 2018 г. [28]

Субъекты	Количество единиц	Количество мест	Площадь зала обслуживания посетителей, м ²
Российская Федерация	82 429	4 387 967	103 914 661
Уральский федеральный округ	6 627	370 018	599 148
Челябинская область	1 619	90 820	185 658

По таблице 1 видно, что число ресторанов, кафе и баров Челябинской области составляет 24% от общего числа ресторанов, кафе и баров Уральского федерального округа, а от числа ресторанов, кафе и баров РФ – всего 2%.

В Уральском федеральном округе максимальную долю имеют Тюменская (43%) и Свердловская (27%) области.

Оборот общественного питания (без учета субъектов малого предпринимательства) по городским округам и муниципальным районам Челябинской области за 2018 г. представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Оборот общественного питания в Челябинской области за 2018 г. [28]

Субъекты РФ	В млн руб.	
	2018	2018 к 2017, в %
Челябинская область, в т.ч.	6 849	107,7
городские округа, в т.ч.	5 576	-
Челябинский	3 375	116,2
муниципальные округа	1 273	-

По таблице 2 видно, что динамика оборота общественного питания имеет тенденцию к увеличению, как в Челябинской области (на 7,7%), так и в г. Челябинск (на 16,2%).

Также по таблице 2 видно, что доля оборота общественного питания в г. Челябинск является максимальной – как по Челябинской области (49,3% от общей величины по Челябинской области), так и по всем городским округам (60,5% от общей величины по городским округам).

На рисунке 14 показана динамика числа предприятий открытой сети г. Челябинск за 2014-2018 гг.

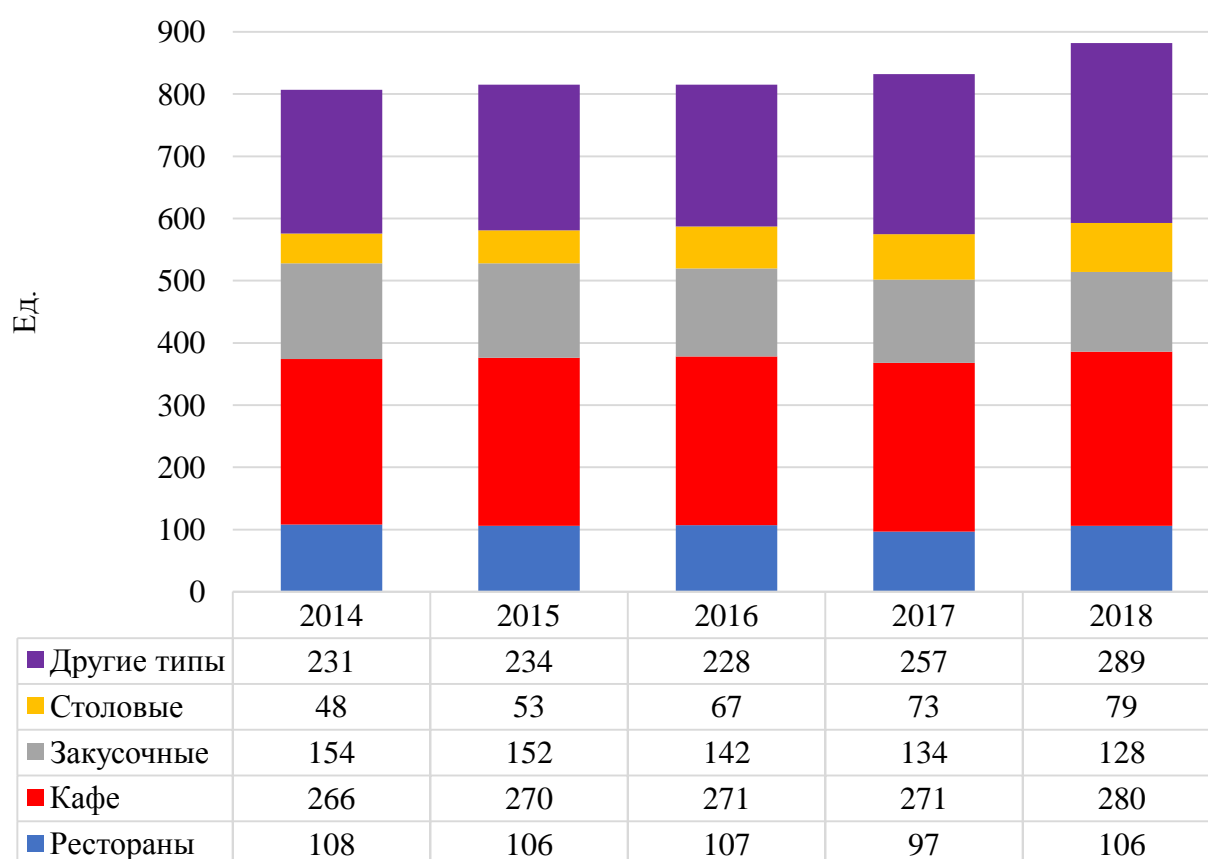


Рисунок 14 – Динамика числа предприятий открытой сети г. Челябинск за 2014-2018 гг. [27]

По рисунку 14 видна неравномерная тенденция изменения числа ресторанов открытой сети: в 2015 г. число ресторанов снизилось на 1 ед., в 2016 г. – выросло на 1 ед., однако в 2017 г. произошло значительное снижение числа ресторанов на 10 ед., но в 2018 г. число ресторанов снова возросло на 9 ед.

За 2018 г. в Челябинске открыто 88 предприятий, ввод новых предприятий дополнительно обеспечил создание 403 рабочих места. В условиях рыночных преобразований отрасль общественного питания постоянно изменяется. Развитие сети характеризуется следующими данными, представленным на рисунке 15.

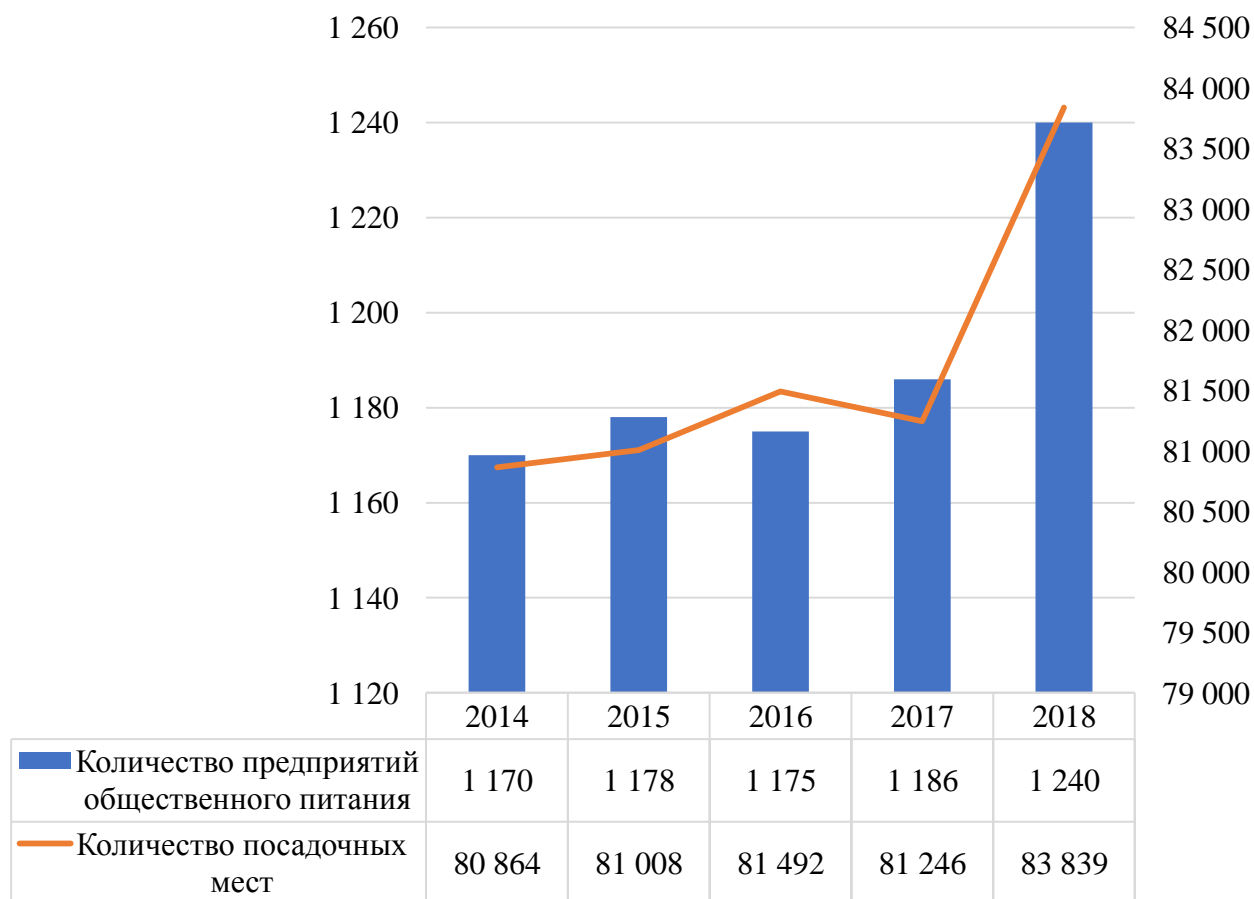


Рисунок 15 – Динамика числа предприятий общественного питания г. Челябинск за 2014-2018 гг. [27]

По состоянию на конец 2018 г. в Челябинске функционировало 1 240 предприятий общественного питания с общим количеством посадочных мест 83 839, в т.ч.: предприятия закрытой сети – 358 (28,9%) на 39 576 посадочных мест и предприятия открытой сети – 882 (71,1%), на 44 263 посадочных места (рисунок 18).

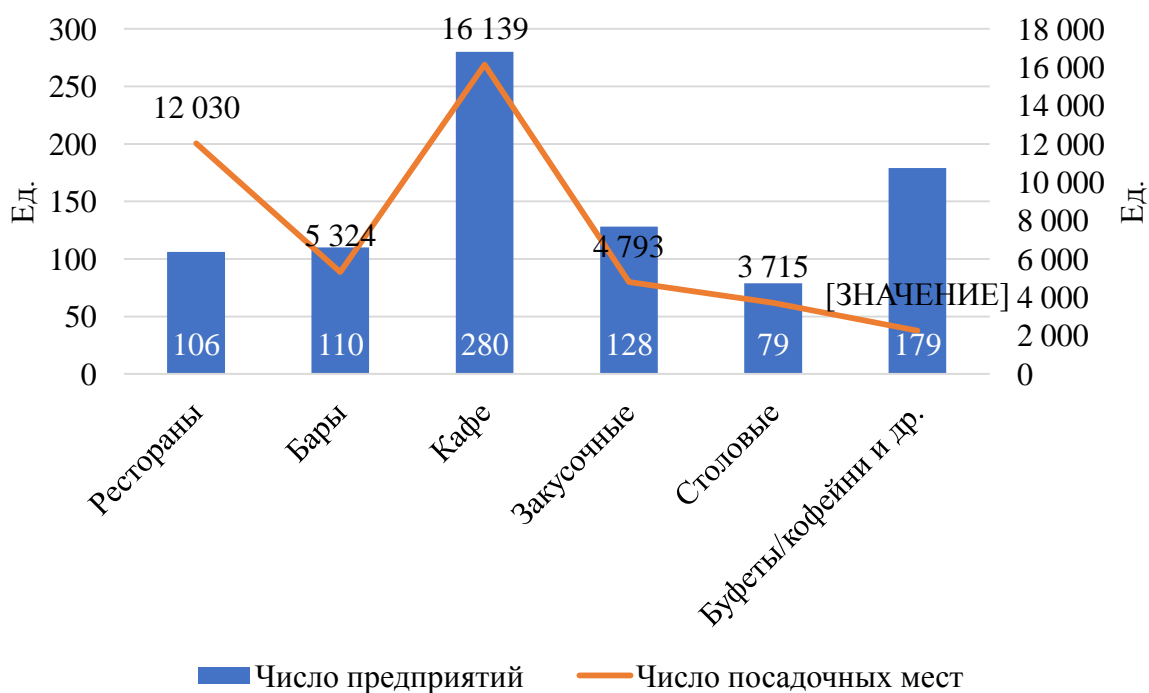


Рисунок 18 – Распределение предприятий общественного питания в г. Челябинск в 2018 г. [27]

По рисунку 18 видно, что максимальное число заведение и посадочных мест в 2018 г. имеют кафе, а число ресторанов в Челябинске в 2,5 раза меньше числа кафе, но при этом число посадочных мест в ресторанах находится на втором месте (всего на 4 109 посадочных мест меньше, чем посадочных мест в кафе).

На сферу общественного питания г. Челябинск повлияли изменения в экономики РФ и за 2018 г. произошло закрытие 37 предприятий общественного питания: рестораны – «The Rules», «Гастроном 16», «Ресторанный дом Спиридонова», «Galleria Venezia», бар-ресторан «Fugu», танцевальный клуб «Пьяный страус», «Nebay», кафе «Лаки смайл». Отмечены тенденции кратковременного функционирования предприятий общественного питания: проработали меньше года: «PROкофий», «БутерБРО», «Fresh Bazaar», «Polza», «The Тёлки», «Трдельник».

В тоже время в г. Челябинск открылись новые рестораны, кафе и бары (35 предприятий): рестораны «Фонд культуры», «Хинкали», «Хинкали и вино» «Хочу мяса», «Птичка», «Tortillas&Grill», «Нор Баязет», вегетарианский ресторан «Тыква клуб», гриль-бар «Шашлыкоff», кафе-кондитерская «Mariage», пиццерии «Domino's Pizza», «Папа Джонс», ланчерия «Дарвин», гастробар «D.O.M.».

Для Челябинска определены следующие направления развития в сфере общественного питания (рисунок 19).

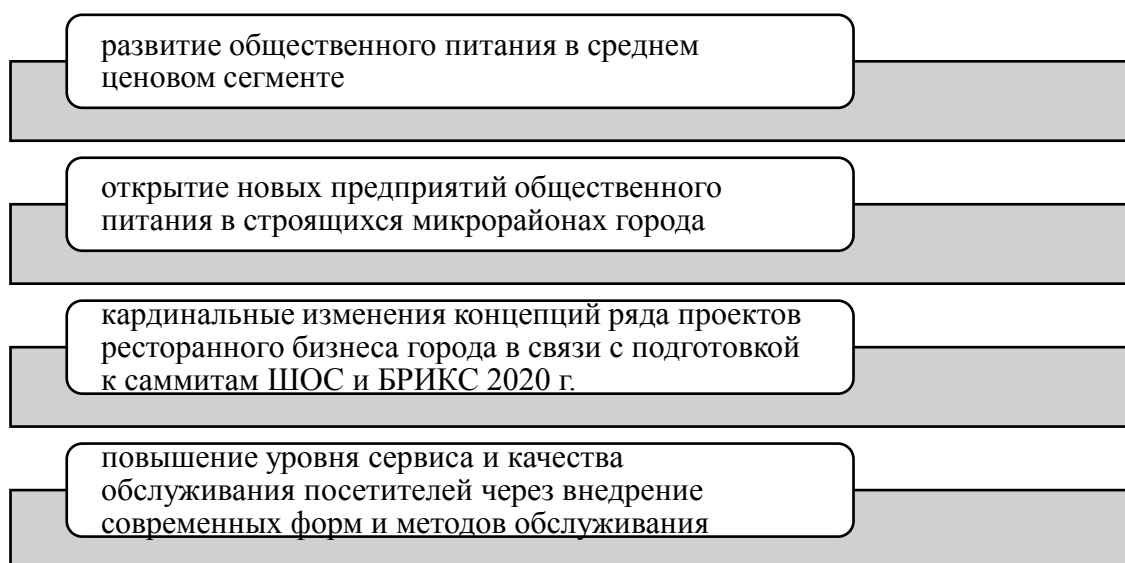


Рисунок 19 – Направления развития сферы общественного питания в г. Челябинск

Выводы по второму разделу

В мировой экономике ресторанный бизнес составляет одну из крупнейших долей потребительского рынка. Наиболее развит ресторанный бизнес в странах Западной Европы, США и Юго-Восточной Азии.

Мировые обороты ресторанного бизнеса составляют 1,5-2 трлн долл. США в год.

Экономический кризис в России в период 2014–2016 гг. для предприятий общественного питания оказался одним из сложнейших периодов. За данный период произошло снижение потребительской активности, что явилось следствием снижения доходов населения.

Число ресторанов, кафе и баров Челябинской области составляет 24% от общего числа ресторанов, кафе и баров Уральского федерального округа, а от числа ресторанов, кафе и баров РФ – всего 2%.

На конец 2018г. в Челябинске функционировало 106 ресторана со 12 030 посадочными местами.

Максимальное число заведение и посадочных мест в 2018 г. имеют кафе, а число ресторанов в Челябинске в 2,5 раза меньше числа кафе, но при этом число посадочных мест в ресторанах находится на втором месте.

3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА РЕСТОРАНА ИТАЛЬЯНСКОЙ КУХНИ

3.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Ресторан Виктория»

ООО «Ресторан Виктория» зарегистрирована по адресу: 454014, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Молодогвардейцев, д. 34.

Основным видом экономической деятельности является деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания.

ООО «Ресторан Виктория» располагается в отеле «Виктория».

Ресторанный комплекс выполнен в элегантном классическом стиле. Просторные залы, атмосфера безмятежности и необычайного уюта наилучшим образом подойдут абсолютно для любого случая: деловой обед, уединенный ужин или семейное торжество.

В ООО «Ресторан Виктория» осуществляется:

- основная работа ресторана (плюс бизнес-ланчи);
- лобби-бар;
- проведение банкетов (ресторан плюс три банкетных зала);
- гастрономические бранчи;
- кейтеринг (в формах банкета, фуршета, кофе-брейка, детского кейтеринга).

Имущество общества составляют уставный капитал, ценные бумаги, основные фонды, оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе.

Уставный капитал ООО «Ресторан Виктория» составляется из стоимости вклада его учредителя. Уставный капитал определяет минимальный размер имущества ООО «Ресторан Виктория», гарантирующего интересы его кредиторов. Размер уставного капитала составляет – 10 тыс. руб.

Организационная структура ООО «Ресторан Виктория» представлена на рисунке 20.

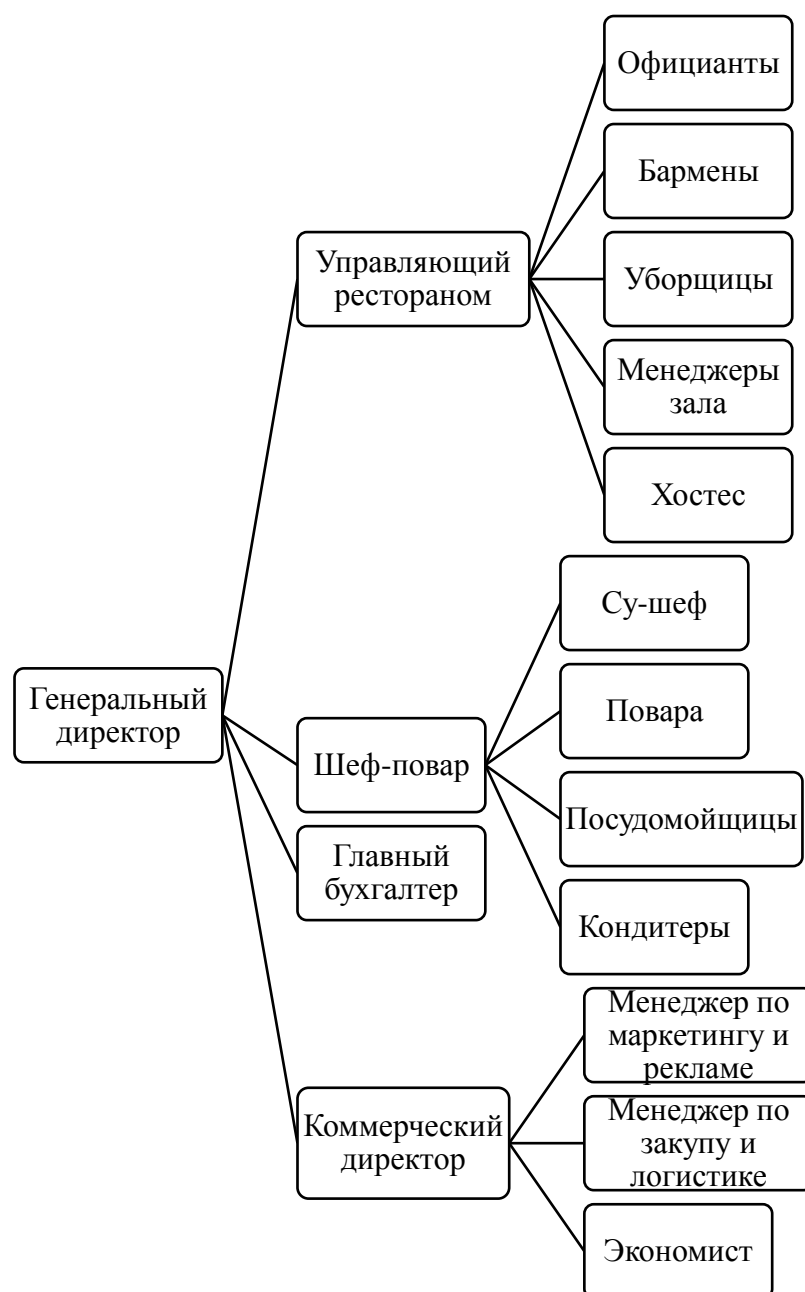


Рисунок 20 – Организационная структура ООО «Ресторан Виктория»

Для функционирования ресторана требуется персонал в количестве 36 человек (таблица 3).

Таблица 3– Численность и структура работников по категориям

Категории работников	Численность на конец периода, чел.			Структура, %		
	2017	2018	изменение	2017	2018	изменение
Весь персонал, в т.ч.	32	36	4	100,00	100,00	-
администрация ресторана	6	7	1	18,75	19,44	0,69
специалисты кухни	8	9	1	25,00	25,00	-

Окончание таблицы 3

Категории работников	Численность на конец периода, чел.			Структура, %		
	2017	2018	изменение	2017	2018	изменение
обслуживающий персонал в зале	12	14	2	37,50	38,89	1,39
подсобная служба	6	6	-	18,75	16,67	-2,08

Из таблицы 3 видно, что в 2018 г. произошло увеличение общего количества персонала ресторана на 4 человека – данный рост произошел за счет роста администрации ресторана на 1 человека, специалистов кухни на 1 человека и обслуживающего персонала в зале на 2 человек.

Наибольшую долю составляет обслуживающий персонал в зале – в среднем 38%, к концу 2018 г. доля обслуживающего персонала в зале выросла на 1,39 п.п. за счет увеличения числа официантов.

Также внутренняя среда ООО «Ресторан Виктория» характеризуется следующими показателями, основными из которых являются оптовый товарооборот, прибыль, рентабельность, фондоотдача, производительность труда и т.д. Исходные данные для анализа представлены в ПРИЛОЖЕНИЯХ А и Б. Динамика показателей за 2016-2018 гг. представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности

Показатель	Значения			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Товарооборот	49 597,00	52 213,00	54 024,00	2 616,00	1 811,00	5,27	3,47
Издержки обращения	22 420,00	26 794,00	32 648,00	4 374,00	5 854,00	19,51	21,85
Уровень издержек, %	45,20	51,32	60,43	6,11	9,12	13,52	17,76
Прибыль от продаж	19 756,00	9 870,00	-171,00	-9 886,00	-10 041,00	-50,04	-101,73
Рентабельность продаж, %	39,83	18,90	-0,32	-20,93	-19,22	-52,54	-101,67
Прибыль до налогообложения	19 465,00	10 459,00	584,00	-9 006,00	-9 875,00	-46,27	-94,42
Рентабельность продаж по прибыли до налогообложения, %	39,25	20,03	1,08	-19,21	-18,95	-48,96	-94,60

Окончание таблицы 4

Показатель	Значения			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Чистая прибыль	19 275,00	10 204,00	358	-9 071,00	-9 846,00	-47,06	-96,49
Среднесписочная численность	34	34	36	0,00	2,00	0,00	5,88
Производительность труда	1 458,74	1 535,68	1 500,67	76,94	-35,01	5,27	-2,28
Среднегодовая стоимость основных средств	71,00	55,00	142,00	-16,00	87,00	-22,54	158,18
Фондоотдача, руб./руб.	698,55	949,33	380,45	250,78	-568,88	35,90	-59,92

По таблице 4 видно, что финансово-хозяйственные результаты ООО «Ресторан Виктория» за 2016-2018 гг. неудовлетворительные. По сравнению с 2017 г. в 2018 г. товарооборот вырос на 3,47%, что составляет в сумме 1 811 тыс. руб. При этом в 2018 г. по сравнению с 2017 г. выросли издержки обращения на 21,85% или на 5 854 тыс. руб.

Отрицательно следует отметить, что производительность труда в 2018 г. по сравнению с 2017 г. снизилась на 2,28%. Отрицательным следует отметить и снижение фондоотдачи в 2018 г. на 568,88 руб./руб. по сравнению с 2017 г.

За 2018 г. рентабельность продаж стала отрицательной из-за получения в 2018 г. убытка от продаж в размере 171 тыс. руб. Также стоит отметить, такую отрицательную характеристику финансового состояния предприятия, как значительное снижение чистой прибыли в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 9 846 тыс. руб. из-за значительного роста управленческих расходов на 39%.

3.2 Разработка основных пунктов бизнес-плана ресторана на примере ООО «Ресторан Виктория»

Резюме

Главной задачей проекта является создание ресторана итальянской кухни в городе Челябинске. Ожидаемые сроки реализации проекта: 1 июля 2019 года –

1 октября 2019 года. Генеральная цель проекта: открытие 1 октября 2019 года в г. Челябинске ресторана итальянской кухни на территории отеля «Виктория».

Основные подцели, характеризующие проект представлены ниже:

- обустройство арендованного помещения под ресторан;
- закупка качественного оборудования;
- нанять дополнительный персонал.

Результатом проекта является получение прибыли, создание рабочих мест.

Продуктом проекта являются продукция ресторана. Структура продукта проекта включает:

- реализация продукции, произведенных кухней ресторана;
- реализация продукции, произведенных за барной стойкой (алкогольные и безалкогольные напитки).

Целесообразность проекта – получение прибыли инвестором, создание рабочих мест – это весомые аргументы, чтобы осуществить данную идею.

Общая характеристика предприятия

Основным видом деятельности является оказание услуг общественного питания (в т.ч подача напитков).

Данный проект был разработан и осуществлен в рамках программы создания нового направления деятельности имеющего предприятия ООО «Ресторан Виктория».

Долгосрочные цели нового ресторана итальянской кухни можно сформулировать следующим образом:

- получение прибыли инвестором;
- увеличение доли рынка;
- долгосрочная работа заведения.

Краткосрочные цели:

- получение прибыли инвестором;
- создание рабочих мест.

Миссия организации: «Настоящий вкус Италии – в Челябинске!»

Описание продукта

Продукция, которые предоставляет ресторан:

1) Продукция кухни:

- блюда горячего цеха (пицца, фокачча, салаты, супы, горячее из мяса, птицы, рыбы и морепродуктов, ризотто, паста);
- холодные закуски (оливки, буррата, тартар).

2) Напитки:

- алкогольные напитки (вино, коктейли и крепкие алкогольные напитки);
- безалкогольные напитки (чай, кофе, холодные напитки).

Предлагаемая продукция и услуги будут пользоваться спросом, т.к. особенность ресторана – это качественные еда и напитки по оптимальным ценам при соблюдении традиционных рецептов из Италии и высоких стандартов качества еды.

Предложенная продукция и услуги ресторана полностью соответствуют стандартам, как в плане технического обеспечения, в плане санитарных норм (в соответствии с «Санитарно-эпидемиологическими правилами и нормативами»), так и в плане квалифицированной работы персонала (начиная от барменов и официантов до управляющего).

Дальнейшие возможности для развития ресторан и соответствующих услуг ресторана имеются: за счет введения услуги доставки еды на дом, постоянного мониторинга качества напитков и еды, проведение обратной связи с клиентами, проведения с пятницы по воскресенье вечеринок с программой, реализация банкетов и различных праздничных мероприятий.

Анализ рынка

Анализ ресторанного бизнеса в г. Челябинск был проведен в параграфе 2.3 второй главы.

Также можно выделить три основных конкурента в сфере ресторанов с итальянской кухней: Portofino, Da zio Pino, Papa Carlo – данные рестораны итальянской кухни успешно закрепились на в г. Челябинск и имеют высокие и

положительные оценки на различных сайтах-отзовиках (TripAdvisor, resto74.ru, chelrestoran.ru и др.).

Анализ данных по трем конкурентам представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ конкурентов

Название конкурента	Средний чек, руб.	Местоположение конкурента	Основные конкурентные преимущества
Portofino	1 200	Ул. Труда, 153	<ul style="list-style-type: none"> – расположение в конгресс-отеле «Малахит» – бизнес-ланч – проведение банкетов – кейтеринг – доставка еды на дом
Da zio Pino	700	Ул. Лесопарковая, 7а	<ul style="list-style-type: none"> – бизнес-ланч – проведение банкетов – доставка еды на дом
Papa Carlo	600	Ул. Свободы, 88 Ул. Коммуны, 100	<ul style="list-style-type: none"> – входит в холдинг «Рестостар» – действие бонусной программы «Рестостар» – наличие детской анимационной программы – бизнес-ланч – детское меню – проведение банкетов «Ателье тортов» – акции («Семейный бранч», «Сытый студент – наше будущее» и др.) – доставка еды на дом

Характеристика потенциальных конкурентов и потенциальных угроз для ресторана итальянской кухни:

1. Portofino – работает с 2012 года, имеет большое меню кухни и большую карту напитков (как алкогольных, так и безалкогольных); имеет элегантный интерьер, позволяющий провести в данном заведении свадебные церемонии, банкеты и праздники; время работы (с 12 часов дня до 23 часов вечера) позволяет отнести заведение к ресторану.

2. Da zio Pino – работает с 2018 года, ориентация на традиционное исконно итальянское меню (данное заведение открыли два итальянца); время работы (с 9 часов утра до 24 часов вечера).

3. Papa Carlo – ориентация на заведение «семейного типа»; первый ресторан работает с 2008 года, второй ресторан – с 2015 года около центрального входа в парк им. Гагарина; время работы (с 12 часов дня до 24 часов вечера).

Проанализировав основных конкурентов, можно сделать вывод, что в Курчатовском районе (где располагается отель «Виктория») нет популярных ресторанов итальянской кухни. Популярные рестораны итальянской кухни располагаются в основном в Центральном и Советском районах. Поэтому открытие ресторана итальянской кухни в Курчатовском районе, тем более расположенного на территории гостиницы, является актуальным.

В таблице 6 представлен анализ конкурентных (средних) цен по следующим позициям:

- бизнес-ланч;
- средний чек на еду (без алкоголя);
- средний чек на алкоголь (средняя стоимость одного бокала вина).

Таблица 6 – Анализ конкурентных (средних) цен, в руб.

Ресторан	Средний чек на бизнес-ланч	Средний чек на еду (без алкоголя)	Средний чек на алкоголь
Portofino	450	1 200	450
Da zio Pino	400	700	190
Papa Carlo	350	600	350
ООО «Ресторан Виктория»	400	700	300

Таким образом, в большей степени стоимость среднего чека нового ресторана итальянской кухни ООО «Ресторан Виктория» формируется на основании стоимости среднего чека основных конкурентов.

В ООО «Ресторан Виктория» уже разработана автоматизированная калькуляция блюд на основании калькуляционной карточки №ОП-1.

В таблице 7 представлен пример расчет себестоимости пиццы «Маргарита», 310 г.

Таблица 7 – Расчет себестоимости пиццы «Маргариты»

Продукты	Расход сырья и п/ф на 1 порцию		
	Норма, г	Цена за 1 кг, руб.	Сумма, руб.
Тесто для пиццы п/ф	217	138	30,00
Мука Пшеничная высшего сорта	15	43	0,65
Соус для пиццы	67	154	10,32
Сыр Моцарелла твердый	91	840	76,44
Специи	0,5	1 700	0,85
Помидоры	48	150	7,20
Зелень базилик	3	1 830	5,49
Итого	-	-	130,95

Себестоимость пиццы составляет 131 руб., в новом ресторане данная пицца реализуется за 240 руб., наценка на данное блюдо составляет 83%.

Таким образом, средняя наценка на продукцию ресторана составляет 40%.

Анализ макроэкономического окружения. STEEP-анализ

Таблица 8 поможет определить правовые проблемы и степень риска, которые необходимо оценить.

Таблица 8 – Политика и нормативные положения

Описание нормы	Фактор риска	Действия компании
Разработанность нормативно-правовой базы	Высокий	В российском законодательстве часто принимаются различные изменения, и существует риск неблагоприятного изменения закона для ресторанного бизнеса (ужесточение условий лицензий, требований к помещениям и оборудованию и др.)
Стабильность политической системы	Низкий	Политическая российская система стабильна
Высокий уровень коррумпированности	Высокий	Данная проблема может вызвать у владельца ресторана, как проблемы с законом, так и вероятность нарушения работы ресторана

Таблица 9 показывает, как новый ресторан определил технические направления в своей отрасли и как план вписывается в эти направления.

Таблица 9 – Тенденции изменения научно-технической среды

Основные тенденции	Запланированные действия
Появление новых рецептов блюд	Отслеживать появление новых рецептов итальянских блюд, по мере возможности стараться вводить в меню
Развитие мобильных коммуникаций	Создание мобильного приложения, посвященного ресторану и отелю «Виктория» (с указанием будущих акций и скидок, личный кабинет клиента с обязательной информацией про дисконтную карту и др.)
Развитие информационных технологий в маркетинге	Активное использование различных социальных сетей для продвижения ресторан; создание электронной базы данных клиентов (в т.ч. с указанием потенциальных клиентов)

Изучение демографических и социально-культурных аспектов Челябинска (данным на январь 2019 г.):

- численность населения 1 201 тыс. человек, из них 45,5 % мужчин;
- численность безработных 4,2 тыс. человек (уровень зарегистрированной безработицы – 0,7% рабочей силы);
- среднемесячная заработная плата – 40 559 рублей;
- величина прожиточного минимума – 9 951 рубля.

Влияние социальных, технических, экономических, экологических и политических факторов на деятельность нового ресторана представлено на рисунке 21.

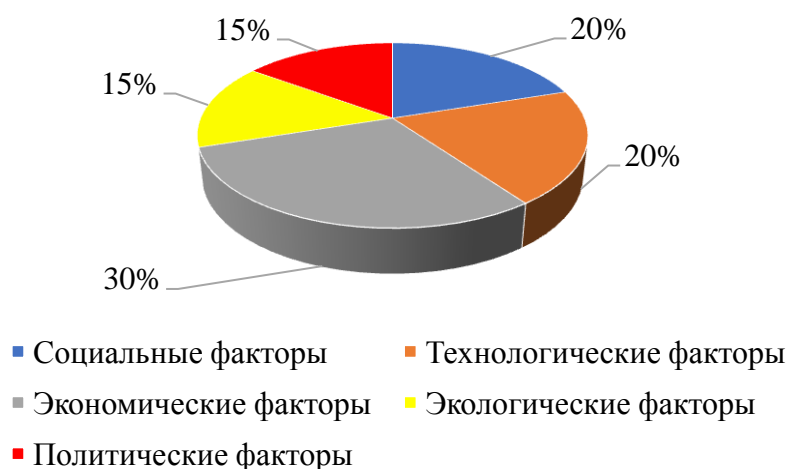


Рисунок 21 – Диаграмма влияния STEEP-факторов

Из рисунка 21 видно, что наибольшее влияние на компанию оказывают экономические факторы (30%), хотя в целом влияние факторов находится в диапазоне около 20%. Компания очень зависима от общей ситуации на рынке.

Несмотря на снижение уровня безработицы (по состоянию на апрель 2019 г. – 5,2% в Челябинской области) и некоторый рост располагаемых ресурсов домашних хозяйств, ресторанный бизнес в Челябинске испытывается некоторые трудности, поэтому новому ресторану нужно сделать акцент на том, что за оптимальную цену потребители смогут получить качественный сервис и обслуживание, вкусно поесть и хорошо отдохнуть.

Проблема состояния экологии особенно актуальна в Челябинске и Челябинской области. Существует риск, что при ухудшении экологии – здоровье граждан будет ухудшаться и такое состояние здоровья не позволит гражданам приходить в различные увеселительные заведения.

Исходя из проведенного анализа внешней среды, можно сделать вывод о значимости конкретных факторов, который можно отразить с помощью таблицы 10.

Таблица 10 – Результаты оценки степени влияния факторов внешней среды

Факторы среды	Важность для отрасли (А)	Влияние на организацию (В)	Направленность влияния (С)	Степень влияния на организацию (А*В*С)
S – Социальные, в т.ч.:	0,20			
1. Снижение доходов граждан	0,10	3	-1	-0,30
2. Привычка покупать дешевые услуги	0,10	3	1	0,30
T- Технологические, в т.ч.:	0,20			
3. Появление новых рецептов блюд	0,05	2	1	0,10
4. Развитие	0,05	2	1	0,10

Окончание таблицы 10

Факторы среды	Важность для отрасли (А)	Влияние на организацию (В)	Направленность влияния (С)	Степень влияния на организацию (А*В*С)
мобильных коммуникаций				
5. Развитие информационных технологий маркетинговой деятельности компаний	0,10	3	1	0,30
Е – Экономические, в т.ч.:	0,30			
6. Рост ставок по кредитам	0,05	3	-1	-0,15
7. Рост затрат на создание продукта/услуги	0,10	3	-1	-0,30
8. Высокий уровень безработицы	0,05	2	-1	-0,10
9. Высокие валютные курсы	0,10	3	-1	-0,15
Е – Экологические, в т.ч.:	0,15			
10. Увеличение стоимости электроносителей	0,05	2	-1	-0,10
11. Ухудшение экологии в Челябинске	0,10	2	-1	-0,20
Р – Политические, в т.ч.	0,15			
12. Разработанность нормативно-правовой базы	0,05	3	-1	-0,15
13. Стабильность политической системы	0,05	1	-1	-0,05
14. Высокий уровень коррумпированности	0,05	3	-1	-0,15

Графически результаты оценки степени влияния факторов внешней среды на рисунке 22.

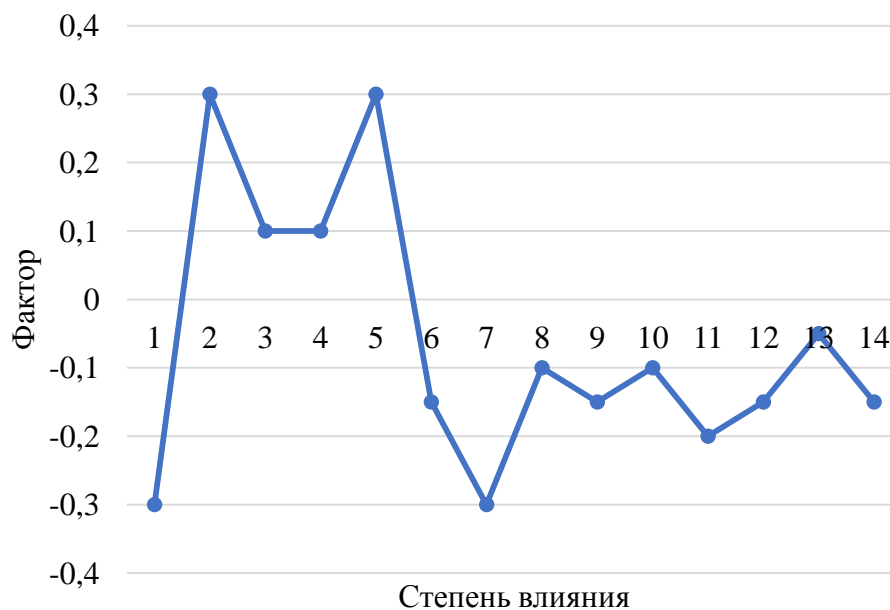


Рисунок 22 – Профиль внешней среды

Таким образом, исходя из таблицы 10 и рисунка 22, можно сделать вывод, что преобладает влияние отрицательных факторов (особенно экономических и социальных факторов), оно сильнее и значительнее, чем влияние положительных.

Далее проводим анализ микроэкономического окружения.

Портрет целевого покупателя продукции и услуг ресторана выглядит следующим образом:

1) географические: основные потребители – жители Курчатовского района г. Челябинск, жители всего г. Челябинск, гости отеля «Виктория»;

2) демографические: основную массу будут составлять потребители в возрасте от 25 до 60 лет со средним уровнем дохода, доходом выше среднего и высоким уровнем дохода (при этом наиболее активной частью клиентов ресторана является группа 25–45 лет, и чуть больше женщин (55%), чем мужчин (45%)).

Далее будет проведен анализ 5 сил Портера.

К заменителям относятся услуга, удовлетворяющая те же потребности, что и основная услуга. Наиболее реальную угрозу новому ресторану составляют уже

существующие рестораны итальянской кухни (в частности самые популярные заведения: Portofino, Da zio Pino, Papa Carlo), предлагающие аналогичные услуги.

В таблице 11 будут оценены угрозы со стороны товаров-заменителей.

Таблица 11 – Оценка угроз со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	1	2	3
Услуги-заменители «цена-качество»	Не существуют	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Существуют и занимают высокую долю на рынке
Появление новых рецептов			+
Расширение меню кухни		+	
Развитие развлекательных услуг			+
Итоговый балл		8	

На основании данных таблицы 11 можно сделать выводы, что угроза появления на рынке новых услуг и продукции у основных конкурентов нового ресторана итальянской кухни находится на высоком уровне.

В таблице 12 будет дана оценка уровня внутриотраслевой конкуренции.

Таблица 12 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	1	2	3
Количество игроков	Небольшое количество игроков	Средний уровень насыщения рынка	Высокий уровень насыщения рынка
		+	
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
		+	
Уровень дифференциации услуги на рынке	Компании продают стандартизованную услугу	Услуга на рынке стандартизована по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Услуги значительно отличаются между собой

Окончание таблицы 12

Параметр оценки	Оценка параметра		
	1	2	3
		+	
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Есть возможность к росту цены для покрытия роста затрат и роста прибыли
			+
Итоговый балл	9		

Общий балл оценки уровня внутриотраслевой конкуренции в таблице 12 составил 9 баллов, его можно оценить, как высокий.

Угроза появления новых конкурентов в отрасли зависит от числа входных барьеров в отрасль. Входные барьеры в отрасль могут иметь множество форм. С каждым годом появляются новые заведения общественного питания.

В таблице 13 будет проведена оценка угроз выхода новых игроков на рынок.

Таблица 13 – Оценка угроз входа на рынок новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	1	2	3
Экономия на масштабе при реализации услуги	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	Значимая
	+		
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
	+		
Дифференциация услуги	Низкий уровень разнообразия	Существуют микро-ниши	Все возможные ниши заняты игроками
	+		
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	Средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)
			+

Окончание таблицы 13

Параметр оценки	Оценка параметра		
	1	2	3
Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения полностью раскрыт	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	Доступ к каналам распределения ограничен
			+
Политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
			+
Готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
			+
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
		+	
Итоговый балл	17		

На основании данных таблицы 13 можно сделать выводы о том, что уровень угрозы выхода на рынок новых игроков находится на высоком уровне (17 баллов).

В таблице 14 будет проведена оценка рыночной власти покупателей на рынке.

Таблица 14 – Рыночная власть покупателей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	1	2	3
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			+

Окончание таблицы 14

Параметр оценки	Оценка параметра		
	1	2	3
Склонность к переключению на услуги-субституты	Услуги компании не уникальны, существуют полные аналоги	Услуги компании частично уникальны, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Услуги компании полностью уникальны, аналогов нет
		+	
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		+	
Потребители не удовлетворены качеством услуги на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками услуги	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками услуги	Полная удовлетворенность качеством
			+
Итоговый балл	12		

В соответствии с данными таблицы 14 рыночную власть покупателей можно охарактеризовать как высокую, общий балл составляет 12. У нового ресторана есть много конкурентов.

У нового ресторана есть жесткая зависимости от конкретного поставщика (которая нужна для обеспечения оптимальной цены), поэтому существуют риски неполучения необходимых ресурсов. В таблице 15 приведены данные о рыночной власти поставщиков.

Таблица 15 – Рыночная власть поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		+
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
	+	
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
	+	

Окончание таблицы 15

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Приоритетность направления для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщиков	Низкая приоритетность отрасли для поставщиков
	+	
Итоговый балл	7	

Основным источником ресурсов для нового заведения являются собственные средства и средства учредителей.

Достаточный объем собственных средств и высокий объем привлеченных средств при одновременном значительном увеличении рынка ресторанов позволяют оценить рыночную власть поставщиков как высокую.

В таблице 16 объединены результаты анализа 5 сил Портера в сводном виде.

Таблица 16 – Результаты анализа конкурентной среды нового ресторана

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	8 (высокая)	Возможно появление у конкурентов новых предложений	Предоставление акций, проведение рекламных материалов
Угроза внутриотраслевой конкуренции	9 (высокая)	Снижение качества обслуживания	Необходимо проводить работу по повышению качества обслуживания потребителей, развивать современные формы внешних и внутренних коммуникаций
Угроза со стороны новых игроков	17 (высокая)	Возможно увеличение количества ресторанов итальянской кухни	Расширение и укрепление присутствия компании для привлечения новых клиентов и сохранения прежней клиентской базы
Угроза потери текущих клиентов	12 (высокая)	В условиях неопределенности и наличия других игроков на рынке – существует вероятность потери клиентов	Мероприятия по улучшению качества обслуживания клиентов, маркетинговые мероприятия по поддержанию лояльности клиентов и их уверенности в надежности бренда

Окончание таблицы 16

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Угроза со стороны поставщиков	7 (высокая)	Есть жесткая зависимости от конкретного поставщика, поэтому есть риски неполучения необходимых ресурсов	Необходимо продолжать грамотную работу с имеющимися поставщиками, чтобы в дальнейшем вовремя получать необходимый объем ресурсов, получать скидки и бонусы

В таблице 17 приведена оценка влияния возможностей (угроз) нового ресторана.

Таблица 17 – Оценка влияния возможностей (угроз)

Ожидаемые возможности (угрозы)	Вероятность наступления возможности	Степень влияния на развитие организации (по 5-балльной шкале)
Возможность сохранения объемов оказания услуг	0,9	5
Возможность увеличения валовой прибыли и повышения прибыльности	0,65	4
Возможность расширения регионального присутствия	0,3	3
Угроза снижения объемов услуг ресторана	0,2	5
Угроза снижения прибыльности	0,5	5
Угроза ухудшения финансового состояния	0,2	5

На основании проведенного анализа в таблице 18 будет составлена карта рисков конкурентной среды.

Таблица 18 – Карта рисков

Неопределенность	Риски	Потери
Неопределенность внешней среды, ужесточение западных санкций	Рост конкуренции в отрасли, давление со стороны потребителей и поставщиков; снижение объемов оказываемых услуг ресторанами	Снижение прибыльности, ухудшение финансового состояния

Окончание таблицы 18

Неопределенность	Риски	Потери
Снижение входных барьеров на рынок ресторанного бизнеса	Риск увеличения количества компаний, оказывающих аналогичные услуги, риск внутриотраслевой конкуренции	Уменьшение занимаемой доли рынка
Уменьшение количества компаний малого и среднего бизнеса, снижение темпов экономического роста	Уменьшение количества потребителей услуг	Снижение прибыльности, ухудшение финансового состояния

В целях сохранения конкурентного преимущества новый ресторан должен проводить следующие меры:

- 1) выполнение управленческих функций на высоком уровне;
- 2) грамотное ведение коммерческой, маркетинговой, кадровой, юридической и финансовой политики;
- 3) полный комплекс услуг по предоставлению продукции и услуг ресторана;
- 4) применение передовых решений и технологий;
- 5) высокий уровень квалификации персонала, компетентность и большой опыт работы;
- б) долгосрочные, проверенные отношения с клиентами.

Далее проведем ранжирование выявленных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз нового ресторана и составим матрицу SWOT-анализа.

Проведем ранжирование сильных сторон нового ресторана итальянской кухни для его функционирования и развития. Ранжирование проведем по трехбалльной шкале с учетом двух факторов: влияние на продажи услуг и конкурентоспособность нового заведения в ресторанном бизнесе (таблица 19).

Таблица 19 – Балльная оценка сильных сторон

Влияние на продажи услуг		Влияние на конкурентоспособность компании	
Степень влияния	Баллы	Степень влияния	Баллы
Сильное влияние	3	Позитивное влияние	3
Среднее влияние	2	Нейтральное влияние	2
Незначительное влияние	1	Негативное влияние	1

Проведем ранжирование выделенных внутренних и внешних сильных сторон по степени влияния на функционирование нового ресторана (таблица 20). Оценка в баллах рассчитывается как произведение баллов двух факторов.

Таблица 20 – Ранжирование сильных сторон

Факторы	Сильные стороны	Влияние на продажи	Влияние на конкурентоспособность	Итоговая оценка в баллах
Факторы внутренней среды	Широкий ассортимент предоставляемых услуг	3	3	9
	Наличие дополнительных услуг	3	3	9
	Наличие высококвалифицированного персонала	3	3	9
	Индивидуальный подход к разным категориям клиентов	2	3	6
	Стабильная клиентская база	3	3	9
	Высокий потенциал рынка ресторанов	3	3	9
Факторы внешней среды	Стабильное законодательство в сфере ресторанного бизнеса	3	2	9
	Возможность занятия большой доли рынка	2	3	6
	Рост популярности ресторанных услуг среди населения	2	2	4
	Достаточно стабильное налоговое законодательство	2	1	2
	Низкие темпы инфляции	1	1	1

По таблице 20 видно, что наибольшее влияние (как на продажи, так и на конкурентоспособность) на новый ресторан итальянской кухни оказывают именно сильные стороны внутренней среды.

Далее проведем ранжирование слабых сторон нового ресторана с целью выявления наиболее важных сторон для его функционирования и развития.

Ранжирование проведем по трехбалльной шкале с учетом двух факторов: влияние на продажи и влияние на конкурентоспособность на рынке (таблица 21).

Таблица 21 – Балльная оценка слабых сторон

Влияние на продажи услуг		Влияние на конкурентоспособность компании	
Степень влияния	Баллы	Степень влияния	Баллы
Сильное влияние	3	Позитивное влияние	1
Среднее влияние	2	Нейтральное влияние	2
Незначительное влияние	1	Негативное влияние	3

Проведем ранжирование внутренних и внешних слабых сторон по степени влияния на функционирование и развитие нового ресторана (таблица 22).

Таблица 22 – Ранжирование слабых сторон

Факторы	Слабые стороны	Влияние на продажи	Влияние на конкурентоспособность	Итоговая оценка в баллах
Факторы внутренней среды	Необходимость оптимизации структуры предоставляемых услуг	3	3	9
	Необходимость подбора опытных и квалифицированных сотрудников	3	3	9
	Отсутствие разработанной стратегии продвижения на рынке	3	2	6
	Необходимость расширения и обновления	3	3	9
Факторы внешней среды	Недостаточный уровень развития рынка ресторанов итальянской кухни в Челябинске	3	3	9
	Присутствие на рынке конкурентов	3	2	6
	Нестабильность хозяйственного, банковского и других законодательств в России	2	2	4
	Социальная нестабильность в государстве	2	2	4

Как видно из таблиц 20 и 22, наиболее существенные факторы сильных и слабых сторон нового ресторана – внутренние. Но внешние факторы тоже оказывают влияние на функционирование и развитие компании.

Проведем ранжирование возможностей и угроз компании нового ресторана с целью выявления наиболее важных угроз и возможностей для его функционирования и развития. Ранжирование проведем по четырехбалльной шкале с учетом двух факторов-влияния на объем продажи услуг и вероятность наступления того или иного события (таблица 23).

Таблица 23 – Балльная оценка возможностей и угроз

Влияние на продажи услуг		Вероятность наступления события	
Степень влияния	Баллы	Вероятность	Баллы
Сильное влияние	4	События с очень высокой вероятностью (более 75 %)	4
Среднее влияние	3	События с высокой вероятностью	3
Незначительное влияние	2	События с низкой вероятностью	2
Нейтральное влияние	1	События с очень низкой степенью вероятности	1

Проведем ранжирование возможностей нового ресторана с точки зрения влияния на его функционирование и развитие с учетом перечисленных факторов (таблица 24).

Таблица 24 – Ранжирование возможностей

Факторы	Возможности	Влияние на продажи	Вероятность	Итоговая оценка в баллах
Факторы внутренней среды	Расширение объема продаж за счет расширения предоставляемых услуг	2	4	8
	Повышение квалификации сотрудников	3	4	12
	Обновление оборудования и инфраструктуры	3	4	12
	Внедрение в практическое использование новых технологий продвижения услуг	3	2	6
	Предоставление дополнительных скидок и услуг	2	3	6
Факторы внешней среды	Выход на новые рынки или сегменты рынка	3	2	6
	Уход с рынка фирм-конкурентов и увеличение за счет этого занимаемой доли	3	2	6
	Осознание необходимости PR-акций для укрепления своих позиций на рынке	3	3	9
	Развитие логистической деятельности и повышение эффективности текущих издержек	3	3	9
	Развитие маркетинговой деятельности и разработка эффективной стратегии продвижения	3	3	9

По таблице 24 видно, что наибольшее влияние на новый ресторан итальянской кухни оказывают именно возможности внутренней среды.

Проведем ранжирование угроз по степени влияния на функционирование и развитие аналогично ранжированию возможностей. Результаты ранжирования приведены в таблице 25.

Таблица 25 – Ранжирование угроз

Факторы	Угрозы	Влияние на продажи	Вероятность	Итоговая оценка в баллах
Факторы внутренней среды	Увеличение текущих расходов	3	4	12
	Увольнение сотрудников, занимающих наиболее значимые должности	2	2	4
	Разработанная стратегия выхода на рынок будет неэффективной и не приведет к заданным результатам	3	3	9
Факторы внешней среды	Появление на рынке новых сильных игроков, повышение конкуренции	3	2	6
	Снижение цен конкурентами	3	2	6
	Перенасыщение рынка ресторанами	3	1	3
	Снижение эффективности деятельности нового ресторана	3	4	12
	Прекращение пользования услугами и продукцией нового ресторана	3	3	9

Обобщим полученные результаты SWOT-анализа нового ресторана в итоговой таблице 26. Для этого занесем в матрицу первые пять показателей по всем четырем позициям, выявленные по результатам проведенного ранжирования.

Таблица 26 – SWOT-анализ ресторана итальянской кухни

Сильные стороны	Возможности
1. Широкий ассортимент предоставляемых услуг 2. Наличие высококвалифицированного персонала	1. Повышение квалификации сотрудников 2. Обновление оборудования и инфраструктуры 3. Осознание необходимости PR-акций для укрепления своих позиций на рынке 4. Развитие логистической деятельности и повышение эффективности работы 5. Развитие маркетинговой деятельности и разработка эффективной стратегии продвижения
Слабые стороны	Угрозы
1. Необходимость оптимизации структуры предоставляемых услуг 2. Необходимость подбора опытных и квалифицированных сотрудников 3. Отсутствие разработанной стратегии продвижения на рынке 4. Необходимость расширения и обновления	1. Увеличение текущих расходов 2. Разработанная стратегия выхода на рынок будет неэффективной и не приведет к заданным результатам 3. Снижение эффективности деятельности нового ресторана 4. Прекращение пользования услугами и продукцией нового ресторана

Составленная матрица предоставляет руководителям нового ресторана итальянской кухни важное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать эффективные управленческие решения.

Маркетинговый план

Маркетинговый план открытия ресторана необходим для того, чтобы повысить выручку и прибыль ООО «Ресторан Виктория», обеспечить высокие продажи и лояльность клиентов. Ресторану необходимо обеспечить высокую посещаемость – поэтому чтобы не допустить ошибок (в 2018 году ресторан «Гурмэ» от ООО «Ресторан Виктория» был закрыт), поэтому важно за счет реализации маркетингового плана привлекать как можно больше клиентов.

В первую очередь для ресторана необходимо разработать дизайн вывески. Привлекательная вывеска, при этом соответствующая дизайн-коду Челябинска – это важный элемент продвижения.

Реклама призвана не просто обратить на себя внимание покупателя, но сформировать определенный имидж бренда, создать определенное к ней отношение. От того, насколько грамотно будет проведена рекламная компания, будут напрямую зависеть продажи нового ресторана.

В первую очередь необходимо проводить продвижение ресторана с помощью печатной продукции. Для этого необходимо использовать листовки. Дизайн листовки должен быть запоминающийся, красочный и содержать основную и полезную информацию о новом ресторане.

Наиболее эффективным видом продвижения нового ресторана на рынок является проведение различных акций и разработка предложений покупателям в ресторане.

Для привлечения наибольшего числа посетителей и создания клиентской базы «постоянных посетителей» должна быть бонусная скидочная программа.

Заключительным этапом плана маркетинга является продвижение нового ресторана через интернет. Т.к. у отеля «Виктория» (т.е. и у ООО «Ресторан Виктория») есть сайт, важнейшим этапом в маркетинговом продвижении становится раскрутка, продвижение и организация контекстной рекламы.

При организации рекламной компании сайта ресторана в интернете целесообразно использовать следующие инструменты:

1) поисковая оптимизация – изменение внутренней структуры веб-ресурса под поисковые машины. Цель оптимизации – подняться как можно выше в результатах поиска по заданным ключевым словам в поисковых системах, используя при этом лишь внутренние ресурсы портала;

2) статейное продвижение и раскрутка сайта – наращивание внешней ссылочной массы на интернет-ресурс. Позволяет значительно увеличить популярность сайта в интернете;

3) самый быстрый и эффективный инструмент профессионального продвижения сайта – контекстная реклама Яндекс, Google, Вконтакте. Она

позволяет в кратчайшие сроки увеличить приток посетителей, максимизировать продажи и продвинуть услуги.

В таблице 27 приведен расчет стоимости наружной вывески. В стоимость (36 тыс. руб.) входит изготовление проекта, выполнение светового короба, подготовка разрешительной документации на размещение вывески на фасаде здания (согласно дизайн-коду Челябинска), доставка и монтаж вывески.

Таблица 27 – Расчет стоимости вывески

В тыс. руб.

Виды расходов	Сумма	Поставщик
Подготовка проекта вывески	1	Рекламное агентство «RADUGA» радугареклама.рф
Изготовление светового короба	20	
Подготовка разрешительной документации на монтаж вывески	10	
Доставка и монтаж вывески	5	
Итого	36	-

Расходы на изготовление и распространение печатной рекламы ресторана приведены в таблице 28.

Таблица 28 – Расчет стоимости печатной рекламы

В руб.

Вид расходов	Количество, шт.	Цена, руб.	Сумма, руб.	Поставщик
Изготовление рекламных листовок	1 000	0,7	700	Рекламное агентство «RADUGA» радугареклама.рф
Распространение рекламных листовок	1 000	3,0	3 000	
Изготовление пластиковых карт для постоянных покупателей	1 000	10	10 000	
Итого	-	-	13 700	-

Как видно из таблицы 28, на изготовление и распространение печатной рекламы ресторана необходимо потратить 14 тыс. руб., при этом наибольшую долю в структуре затрат на печатную рекламу составляют затраты на изготовление пластиковых карт (73%).

Единовременные расходы ресторана на рекламу обобщены в таблице 29.

Таблица 29 – Расчет единовременных расходов на рекламу

В тыс. руб.	
Виды расходов	Сумма
Изготовление и монтаж вывески	36
Изготовление и раздача печатной рекламы	14
Контекстная реклама в интернете и социальных сетях	20
Итого	70

По прогнозу расходы на рекламу составят 70 тыс. руб.

Организационный план

Для функционирования ресторана итальянской кухни потребуется дополнительный персонал в количестве 11 человек (в ООО «Ресторан Виктория» уже есть административный персонал, который будет регулировать деятельность нового итальянского ресторана):

- управляющий – 1 чел.;
- менеджеры зала – 2 чел.;
- официанты – 4 чел.;
- бармены – 2 чел.;
- повара – 2 чел.

В таблице 30 представлен фонд оплаты труда сотрудников нового ресторана итальянской кухни в течение года.

Таблица 30 – Фонд оплаты труда сотрудников нового ресторана

В тыс. руб.				
Категория	Количество	Затраты на оплату за месяц	Взносы во внебюджетные фонды в месяц	Фонд оплаты труда за год
Управляющий	1	45	14	708
Менеджеры зала	2	38	11	588
Официанты	4	64	19	996
Бармены	2	36	11	564
Повара	2	50	15	780
Итого				3 636

Затраты на оплату труда с учетом взносов во внебюджетные фонды составляет 3 636 тыс. руб.

Персоналу ресторана целесообразно установить сдельно-премиальную систему оплаты труда, которая состоит из фиксированных окладов.

В таблице 31 приведена расшифровка целей, необходимых для запуска ресторана итальянской кухни по SMART.

Таблица 31 – Расшифровка пакетов работ по SMART

Пакет работ	Расшифровка по SMART
Анализ рынка	Самостоятельно составить сравнительную таблицу из всех имеющихся предложений, критериями сравнения будут: цена, место, преимущества
Разработка дизайна	Время, необходимое специалисту для создания проекта
Найм исполнителя строительно-монтажных работ	Составить сравнительную таблицу, отражающую имеющиеся предложения по критерию цена, отзывы, качество, заключить договор
Планировка зала	Составить список необходимых элементов интерьера, разместить на плане помещения наиболее компактно
Выполнение строительно-монтажных работ	Время необходимое для ремонта помещения
Покупка и доставка мебели и оборудования	Составить сравнительную таблицу, отражающую имеющиеся предложения по критерию цена, отзывы, качество
Монтаж	Время, необходимое для установки оборудования
Поиск кандидатов	Разместить объявления о найме дополнительного персонала
Найм персонала	Посмотреть резюме, провести собеседование с топ-10, заключить договор
Акции и реклама	Разработать акции, действующие со дня открытия в течение месяца, упомянуть о них в рекламе, разместить рекламу на сайтах и в социальных сетях: «Яндекс», «Вконтакте», «74.ru», «hh.ru» и др.
Проведение акций	Время необходимое для проведения акций
Раздача листовок	Время необходимое для раздачи листовок

Инвестиционный план

В таблице 32 представлен календарный план проекта создания итальянского ресторана, согласно которому старт проекта будет в июле 2019 года, а начало оказания услуг ресторана итальянской кухни начнется с 1 октября 2019 года.

Таблица 32 – Календарный план

Этап	Длительность, дн.	Дата начала	Стоимость этапа, тыс. руб.
Подготовка проекта	15	Июль 2019	-
Строительные работы	16	Июль 2019	550
Приобретение и монтаж оборудования	31	Август 2019	1 450
Рекламная активность	30	Сентябрь 2019	70
Начало производства	-	Октябрь 2019	-
Итого	92	-	2 070

Таким образом, необходимые инвестиции для реализации проекта составят 2 070 тыс. руб. У инициатора проекта хватает собственных средств для реализации проекта.

Для реализации проекта приняты следующие меры и сделаны соответствующие вложения:

1) ресторан итальянской кухни будет открываться на территории отеля «Виктория» по адресу 454014, г. Челябинск, ул. Молодогвардейцев, 34. Ресторан будет располагаться на первом этаже отеля. Ресторан (главный зал) площадью 100 м² имеет отдельный вход, находится на пешеходной зоне, на первой линии;

2) ресторан располагается недалеко от остановки общественного транспорта. В целом, инфраструктура района благоприятна для деятельности ресторана;

3) приобретено новое оборудование на сумму 1 450 тыс. руб.;

4) лицензия на алкоголь у ООО «Ресторан Виктория» уже есть;

5) поиск персонала;

6) проведение рекламной мероприятий;

7) начало производственной деятельности.

Подготовительный процесс начнется с 01.07.19 г. После окончания подготовительного процесса с 01.10.2019 г. запускается производство.

Производственный план

Планируется, что ресторан будет содержать следующие помещения (таблица 33).

Таблица 33 – Помещения ресторана

Вид	Количество, шт.
Главный зал	1
Кухня	1
Подсобное помещение	1

Т.к. ресторан итальянской кухни открывается на территории отеля «Виктория», где уже есть оборудованные площади под кухню и подсобное помещение, поэтому для нормального функционирования нового ресторана итальянской кухни необходимо закупить мебель, торговое оборудование, технику, а также предметы интерьера.

Затраты на мебель, торговое оборудование, технику, а также предметы интерьера приведены в таблице 34.

Таблица 34 – Затраты на мебель, торговое оборудование, технику и др.

Наименование	Количество, шт.	Сумма, тыс. руб.	Поставщик
Торговое оборудование, в т.ч.	-	400	Мебельная компания «Кабаре» chelyabinsk.kabare-mebel.ru
барная стойка	1	350	
стеллажи	3	50	
Предметы интерьера	10	50	
Мебель, в т.ч.	-	500	
барные стулья	5	50	
стулья	60	250	
столы	21	200	
Техника, в т.ч.	-	550	eldorado.ru
плазменные экраны	3	100	
дополнительное оборудование для бара и кухни	-	150	
Итого	-	1 450	-

Согласно таблице 34, затраты на мебель, торговое оборудование, технику, а также предметы интерьера составляют 1 450 тыс. рублей.

Оборудование для ресторана выбрано с учетом запросов потребителей на данный вид продукции. Все оборудование производится известными

компаниями, зарекомендовавшими себя как производители качественного оборудования.

Финансовый план

Коэффициент роста цен на услуги ресторана заложен на уровне 5% в год. Средний чек на 1 клиента в день составляет порядка 460 руб. Предполагается, что время пребывания клиентов во время бизнес-ланча составляет 1 час, все прочее время – 2 часа. Максимальное количество одновременных посетителей – 60 человек.

Пик загрузки ресторана приходится на время с 12:00 до 15:00 (время бизнес-ланча) и с 20:00 до 23:00.

Распределение посетителей по услугам ресторана (бизнес-ланч, стандартное меню ресторана) представлено в таблице 35. Потребление алкоголя рассчитывалось в основном в вечернее время (предполагалось, что 3/4 клиентов заказывали алкогольные напитки).

Функционирование ресторана начинается с 4 квартала планирования проекта, начальная загрузка составляет 40% от проектируемой мощности (на эту загрузку положительно повлияют новогодние праздники). Через полгода функционирования ресторана загрузка увеличивается до 60%. С 3-его года реализации проекта загрузка составит 80% (таблицы 36-38).

Таблица 35 – Загрузка ресторана в течении дня по видам услуг

Интервал, в часах	Оборот по бизнес-ланчам, руб.	Доля, %	Количество гостей на бизнес-ланче	Доля, %	Оборот по основному меню, руб.	Доля, %	Количество гостей по основному меню	Доля, %	Оборот по алкоголю, руб.	Доля, %	Количество гостей	Доля, %	Итого оборот
11 – 12	-	-	-	-	2 800	2	4	2	-	-	-	-	2 800
12 – 13	4 800	19	12	19	-	-	-	-	300	1	1	1	5 100
13 – 14	11 200	45	28	45	-	-	-	-	-	-	-	-	11 200
14 – 15	5 600	23	14	23	-	-	-	-	300	1	1	1	5 900
15 – 16	3 200	13	8	13	-	-	-	-	-	-	-	-	3 200
16 – 18	-	-	-	-	25 200	21	36	21	8 100	22	27	22	33 300
18 – 20	-	-	-	-	33 600	29	48	29	10 800	29	36	29	44 400
20 – 22	-	-	-	-	39 200	33	56	33	12 600	34	42	34	51 800
22 – 24	-	-	-	-	16 800	14	24	14	5 400	14	18	14	22 200

Итого	24 800	100	62	100	117 600	100	168	100	37 500	100	125	100	179 900
-------	--------	-----	----	-----	---------	-----	-----	-----	--------	-----	-----	-----	---------

Таблица 36 – План доходов ресторана за первый год работы

В тыс. руб.

Показатели	1 год												
	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9 мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.	Итого
Заказ еды, в т.ч.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 766	1 709	1 766	5 240
поступления от бизнес-ланча	-	-	-	-	-	-	-	-	-	308	298	308	913
поступления от ресторана	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 458	1 411	1 458	4 328
Заказ алкоголя, в т.ч.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	465	450	465	1 380
поступления от бизнес-ланча	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	7	7	22
поступления от ресторана	-	-	-	-	-	-	-	-	-	458	443	458	1 358
Общие поступления, в т.ч.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
поступления от бизнес-ланча	-	-	-	-	-	-	-	-	-	315	305	315	935
поступления от ресторана	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 916	1 854	1 916	5 686
Итого поступления	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 231	2 159	2 231	6 620

Таблица 37 – План доходов ресторана за второй год работы

В тыс. руб.

Показатели	2 год												Итого
	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9 мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.	
Заказ еды, в т.ч.	1 773	1 602	1 773	2 574	2 660	2 574	2 660	2 660	2 574	2 660	2 574	2 660	28 742
поступления от бизнес-ланча	309	279	309	448	463	448	463	463	448	463	448	463	5 006
поступления от ресторана	1 464	1 323	1 464	2 126	2 196	2 126	2 196	2 196	2 126	2 196	2 126	2 196	23 736
Заказ алкоголя, в т.ч.	467	422	467	678	700	678	700	700	678	700	678	700	7 569
поступления от бизнес-ланча	7	7	7	11	11	11	11	11	11	11	11	11	121
поступления от ресторана	459	415	459	667	689	667	689	689	667	689	667	689	7 448
Общие поступления, в т.ч.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
поступления от бизнес-ланча	316	286	316	459	474	459	474	474	459	474	459	474	5 127
поступления от ресторана	1 924	1 738	1 924	2 793	2 886	2 793	2 886	2 886	2 793	2 886	2 793	2 886	31 184
Итого поступления	2 240	2 023	2 240	3 252	3 360	3 252	3 360	3 360	3 252	3 360	3 252	3 360	36 311

Таблица 38 – План доходов ресторана за третий год работы

В тыс. руб.

Показатели	3 год												Итого
	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9 мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.	
Заказ еды, в т.ч.	3 546	3 203	3 546	3 432	3 546	3 432	3 546	3 546	3 432	3 546	3 432	3 546	41 754
поступления от бизнес-ланча	618	558	618	598	618	598	618	618	598	618	598	618	7 272
поступления от ресторана	2 929	2 645	2 929	2 834	2 929	2 834	2 929	2 929	2 834	2 929	2 834	2 929	34 482
Заказ алкоголя, в т.ч.	934	844	934	904	934	904	934	934	904	934	904	934	10 996
поступления от бизнес-ланча	15	13	15	14	15	14	15	15	14	15	14	15	176
поступления от ресторана	919	830	919	889	919	889	919	919	889	919	889	919	10 820
Общие поступления, в т.ч.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
поступления от бизнес-ланча	633	571	633	612	633	612	633	633	612	633	612	633	7 448
поступления от ресторана	3 848	3 475	3 848	3 723	3 848	3 723	3 848	3 848	3 723	3 848	3 723	3 848	45 302
Итого поступления	4 480	4 047	4 480	4 336	4 480	4 336	4 480	4 480	4 336	4 480	4 336	4 480	52 750

Используя все расчетные данные, формируется форма №2 (отчет о финансовом результате по проекту) – таблица 39.

Таблица 39 – Отчет о финансовом результате по проекту

В тыс. руб.

Статья	1 год	2 год	3 год
Выручка от реализации услуг	6 620	36 311	52 750
Себестоимость реализованных услуг	3 840	22 149	34 287
Валовая прибыль	2 781	14 161	18 462
Коммерческие расходы	-	-	-
Управленческие расходы	909	3 636	3 636
Прибыль (убыток) от продаж	1 872	10 525	14 826
Прочие доходы и расходы	-	-	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 872	10 525	14 826
Текущий налог на прибыль (15%)	281	1 579	2 224
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	1 591	8 946	12 602

По таблице 39 видно, что прибыль планируемого проекта за 3 года растет и к концу третьего года реализации проекта составит 12 602 тыс. руб.

Денежные потоки, из которых состоит проект, а также источники получения информации для заполнения, представлены в таблице 40.

Таблица 40 – Отчет о движении денежных средств

В тыс. руб.

Статьи	Подготовительный период	Этап реализации		
		1 год	2 год	3 год
Сальдо на начало периода	-	-	1 591	8 946
Операционный поток				
Выручка по проекту	-	6 620	36 311	52 750
Себестоимость	-	3 840	22 149	34 287
Оплата труда работников	-	909	3 636	3 636
Налоговые выплаты	-	281	1 579	2 224
Итого условный операционный денежный поток	-	1 591	8 946	12 602
Инвестиционный поток				
Поступления от реализации активов	-	-	-	-
Затраты на приобретение активов	2 070	-	-	-
Приращение чистого оборотного капитала	-	-	-	-

Окончание таблицы 40

Статьи	Подготовительный период	Этап реализации		
		1 год	2 год	3 год
Инвестиционный поток				
Другие затраты подготовительного периода	-	-	-	-
Итого инвестиционный денежный поток	2 070	-	-	-
Итого сальдо денежных потоков проекта	2 070	-	-	-
Финансовый поток				
Поступление денежных средств на проект	2 070	-	-	-
Выплаты процентов	-	-	-	-
Выплаты основного долга	-	-	-	-
Итого денежный поток от финансовой деятельности	2 070	-	-	-
Сальдо денежных потоков на конец периода	-	1 591	8 946	12 602

Как видно из таблицы, выручка с каждым годом реализации растет.

3.3 Оценка экономической эффективности бизнес-плана ресторана итальянской кухни

1. Расчет ставки дисконтирования

Т.к. финансирование проекта планируется из собственных средств, ставка дисконтирования будет рассчитана по методу оценки стоимости капитальных активов (САРМ):

$$r_i = 0,0297 + 0,89 \cdot 0,0796 = 0,1005$$

Таким образом, ставка дисконтирования будет равна 10,05%.

2. Расчет интегральных показателей экономической эффективности проекта

Показатель чистого дисконтируемого дохода с учетом того, что инвестиции данного проекта имеют разовый характер, рассчитывается по формуле (1):

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+r)^t}, \quad (1)$$

где NPV – чистый дисконтируемый доход;

n – период, в течение которого проект будет существовать;

S_t – сальдо денежных потоков от операционной деятельности в периоде t;

I_t – инвестиционные денежные потоки в периоде t;

r – ставка дисконтирования.

Таким образом, чистый приведенный доход равен:

$$NPV = -2\,070 + \left(\frac{1\,591}{(1+0,1005)^1} + \frac{8\,946}{(1+0,1005)^2} + \frac{12\,602}{(1+0,1005)^3} \right) =$$

$$-2\,070 + (1\,446 + 7\,387 + 9\,455) = 16\,218 \text{ (тыс. руб.)}$$

Индекс доходности отражает отдачу от проекта на единицу вложенных средств и рассчитывается по формуле (2):

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t}}{I_0} \quad (2)$$

Таким образом, индекс доходности равен:

$$PI = \frac{\frac{1\,591}{(1+0,1005)^1} + \frac{8\,946}{(1+0,1005)^2} + \frac{12\,602}{(1+0,1005)^3}}{2\,070} = 8,83$$

Внутренняя норма рентабельности рассчитывается в несколько шагов.

1. Выбираются две ставки дисконтирования:

$$r_1 = 10,05\%$$

$$r_2 = 195\%$$

2. По формуле (1) определяется значение NPV_2 :

$$NPV_2 = -2\,070 + \frac{1\,591}{(1+1,95)^1} + \frac{8\,946}{(1+1,95)^2} + \frac{12\,602}{(1+1,95)^3} = -2\,070 + 539 + 1\,027 +$$

$$490 = -14 \text{ (тыс. руб.)}$$

3. Приближенное значение внутренней нормы доходности получают по формуле (3):

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1) \quad (3)$$

Тогда внутренняя норма доходности равна:

$$IRR = 0,1005 + \frac{16\,218}{16\,218 - (-14)} \cdot (1,9500 - 0,1005) = 1,951 \text{ (или } 195,1\%)$$

Простой срок окупаемости рассчитывается по формуле (4):

$$PP = \frac{I_t}{\overline{NP}} \quad (4)$$

где \overline{NP} – среднегодовой объем сальдо денежных поступлений от операционной деятельности по проекту.

Тогда простой срок окупаемости равен:

$$PP = \frac{2\,070}{7\,713} = 0,27 \text{ года}$$

Результаты расчета интегральных показателей экономической эффективности проекта представлены в таблице 41.

Таблица 41 – Интегральные показатели экономической эффективности проекта, при $r = 10,05\%$

Наименование показателя	Величина	Критерий
Чистый приведенный доход (NPV), в тыс. руб.	16 218,00	>0
Индекс доходности (PI)	8,83	>1
Внутренняя норма рентабельности (IRR), в %	195,10	>r
Срок окупаемости (PP), в годах	0,27	-
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), в годах	0,54	-

NPV положительный и указывает на превышение дисконтированных денежных притоков над дисконтированными инвестициями на 16 218 тыс. руб., проект экономически целесообразен и эффективен с точки зрения инвестора.

PI больше единицы характеризует получение 8 руб. 83 коп. дисконтированного дохода на 1 руб. дисконтированных вложений в проект, поэтому проект следует принять.

IRR (195,10%) значительно превышает ставку дисконтирования (10,05%) и указывает на высокий запас прочности стоимости вложенного капитала, проект следует принять.

DPP составляет полгода.

Выводы по третьему разделу

Главной задачей проекта является создание ресторана итальянской кухни в г. Челябинске. Ожидаемые сроки реализации проекта: 1 июля 2019 года – 1 октября 2019 года. Генеральная цель проекта: открытие 1 октября 2019 года в г. Челябинске ресторана итальянской кухни на территории отеля «Виктория».

Основным видом деятельности является оказание услуг общественного питания (в т.ч. подача напитков).

Данный проект был разработан и осуществлен в рамках программы создания нового направления деятельности имеющего предприятия ООО «Ресторан Виктория».

Продукция, которые предоставляет ресторан.

1. Продукция кухни:

- блюда горячего цеха (пицца, focaccia, салаты, супы, горячее из мяса, птицы, рыбы и морепродуктов, ризотто, паста);
- холодные закуски (оливки, буррата, тартар).

2. Напитки:

- алкогольные напитки (вино, коктейли и крепкие алкогольные напитки);
- безалкогольные напитки (чай, кофе, холодные напитки).

Для функционирования ресторана итальянской кухни потребуется дополнительный персонал в количестве 11 человек (в ООО «Ресторан Виктория» уже есть административный персонал, который будет регулировать деятельность нового итальянского ресторана):

- управляющий – 1 чел.;
- менеджеры зала – 2 чел.;
- официанты – 4 чел.;
- бармены – 2 чел.;
- повара – 2 чел.

Необходимые инвестиции для реализации проекта составят 2 070 тыс. руб. У инициатора проекта хватает собственных средств для реализации проекта.

NPV положительный и указывает на превышение дисконтированных денежных притоков над дисконтированными инвестициями на 16 218 тыс. руб., проект экономически целесообразен и эффективен с точки зрения инвестора.

PI больше единицы характеризует получение 8 руб. 83 коп. дисконтированного дохода на 1 руб. дисконтированных вложений в проект, поэтому проект следует принять.

IRR (195,10%) значительно превышает ставку дисконтирования (10,05%) и указывает на высокий запас прочности стоимости вложенного капитала, проект следует принять.

DPP составляет полгода.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес-планирование – включает в себя, как оценку текущей деятельности предприятия, так и анализ краткосрочных и долгосрочных инвестиционно-проектных возможностей согласно рыночным потребностям и состоянию отрасли.

Общественное питание – это составная часть потребительского рынка, представляющая собой социально-значимый сектор экономики.

Рассматриваемая сфера услуг формируется в первую очередь на основе предпринимательской инициативы, которая ориентирована на покупательскую способность.

Детально разработанный бизнес-план ресторана позволяет:

- стимулировать деятельность ресторана;
- увеличить число партнеров и ресурсов;
- осуществлять текущий и оперативный контроль развития ресторана;
- корректировать цели;
- оптимизировать процесс управления бизнесом в соответствии с

прогнозируемыми экономическими результатами деятельности.

Число ресторанов, кафе и баров Челябинской области составляет 24% от общего числа ресторанов, кафе и баров Уральского федерального округа, а от числа ресторанов, кафе и баров РФ – всего 2%.

На конец 2018 г. в Челябинске функционировало 106 ресторанов со 12 030 посадочными местами.

В Челябинске существуют три основных конкурента в сфере ресторанов с итальянской кухней: Portofino, Da zio Pino, Papa Carlo – данные рестораны итальянской кухни успешно закрепились на в г. Челябинск и имеют высокие и положительные оценки на различных сайтах-отзовиках.

Главной задачей проекта является создание ресторана итальянской кухни в г. Челябинске.

Ожидаемые сроки реализации проекта: 1 июля 2019 года – 1 октября 2019 года. Генеральная цель проекта: открытие 1 октября 2019 года в г. Челябинске ресторана итальянской кухни на территории отеля «Виктория».

Основным видом деятельности является оказание услуг общественного питания (в т.ч. подача напитков).

Данный проект был разработан и осуществлен в рамках программы создания нового направления деятельности имеющего предприятия ООО «Ресторан Виктория».

Продукция, которые предоставляет ресторан:

1. Продукция кухни:

- блюда горячего цеха (пицца, focaccia, салаты, супы, горячее из мяса, птицы, рыбы и морепродуктов, ризотто, паста);
- холодные закуски (оливки, буррата, тартар).

2. Напитки:

- алкогольные напитки (вино, коктейли и крепкие алкогольные напитки);
- безалкогольные напитки (чай, кофе, холодные напитки).

Для функционирования ресторана итальянской кухни потребуются дополнительный персонал в количестве 11 человек (в ООО «Ресторан Виктория» уже есть административный персонал, который будет регулировать деятельность нового итальянского ресторана).

Необходимые инвестиции для реализации проекта составят 2 070 тыс. руб. У инициатора проекта хватает собственных средств для реализации проекта.

Прибыль планируемого проекта за 3 года растет и к концу третьего года реализации проекта составит 12 602 тыс. руб.

Чистый дисконтируемый доход больше нуля, дисконтированные денежные притоки превышают дисконтированные инвестиции на 16 218 тыс. руб., проект экономически целесообразен и эффективен с точки зрения инвестора.

Индекс доходности больше единицы, 8 руб. 83 коп. дисконтированного дохода приходится на 1 руб. дисконтированных вложений в проект, поэтому проект следует принять.

Внутренняя норма рентабельности значительно больше ставки дисконтирования и указывает на высокий запас прочности стоимости вложенного капитала, проект следует принять.

Срок окупаемости дисконтированный составляет полгода.

Таким образом, создание нового направления (ресторана итальянской кухни) является выгодным для реализации проектом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абдукаримов, И.Т. Факторный анализ оценки влияния факторов внутренней среды предприятия на результативные показатели его хозяйственной деятельности / И.Т. Абдукаримов // Регион: системы, экономика, управление. – 2014. – № 3(26). – С. 123-131.
- 2 Авдеева, В.И. Финансовый менеджмент: учебник / В.И. Авдеева, О.И. Костина, Н.Н. Губернаторова. – М.: КноРус, 2019. – 427 с.
- 3 Акулов, В.Б. Финансовый менеджмент: учебное пособие / В.Б. Акулов. – 5-е изд. – М.: ФЛИНТА, 2016. – 262 с.
- 4 Анесянц, С.А. Особенности формирования и управления инвестиционным портфелем / С.А. Анесянц, Д.А. Заяц // Ученые записки института управления, бизнеса и права. Серия: Экономика. – 2017. – №5. – С. 196-203.
- 5 Афанасенко, А.Н. Проведение исследований предпочтений отдыха российских туристов с помощью анкетирования / А.Н. Афанасенко, М.А. Ежова // Курорты. Сервис. Туризм. – 2013. – №2–4 (19–21). – С. 58-62.
- 6 Байдерина, Д.П. Оценка и управление инвестиционным портфелем / Д.П. Байдерина, И.Г. Шепелев // Управление инвестициями и инновациями. – 2017. – №2. – С. 23-29.
- 7 Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 260 с.
- 8 Бахрамов, Ю.М. Финансовый менеджмент: учебник / Ю.М. Бахрамов, В.В. Глухов. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 496 с.
- 9 Бекетова, О.Н. Бизнес-план. Теория и практика / О.Н. Бекетова. – М.: Приор, 2013. – 288 с.
- 10 Бородаенко, В.И. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления качеством / В.И. Бородаенко, Л.А. Лазаренко // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. – 2013. – №1–2. – С. 116-118.

11 Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика: монография / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Поли Принт Сервис, 2015. – 1300 с.

12 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2016. – 656 с.

13 Волынчиков, А.А. Оценка рисков: учебно-методическое пособие / А.А. Волынчиков. – Воронеж: НАУКА-ЮНИПРЕСС, 2016. – 84 с.

14 Галицкий, Е.Б. Маркетинговые исследования. Теория и практика : учебник для вузов / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 570 с.

15 Голубев, А.А. Финансовый менеджмент: учебное пособие / А.А. Голубев. – СПб.: СПб НИУ ИТМО, 2013. – 130 с.

16 Голубков, Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.П. Голубков. – М.: Юрайт, 2019. – 474 с.

17 Горенбургов, М.А. Экономика ресторанного бизнеса: учебное пособие / М.А. Горенбургов, М.М. Хайкин. – М.: Издательский центр «Академия», 2012. – 240 с.

18 ГОСТ 31985-2013. Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Термины и определения (введен в действие Приказом Росстандарта от 27.06.2013 №191-ст) // Консультант Плюс.

19 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 №14-ФЗ // Консультант Плюс.

20 Ермакова, Н.Ю. Бизнес-планирование. Методические указания / Н.Ю. Ермакова. – Ставрополь: АГРУС, 2012. – 82 с.

21 Закон РФ от 07.02.1992 №2300-1 «О защите прав потребителей» // Консультант Плюс.

22 Игониная, Л.Л. Инвестиции: учебник / Л.Л. Игониная. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2018. – 752 с.

- 23 Инвестиции: учебник / под ред. В.В. Ковалева, В.В. Иванова, В.А. Лялина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2015. – 592 с.
- 24 Инвестиции в вопросах и ответах: учебное пособие / А.Ю. Адрианов, С.В. Валдайцев, П.В. Воробьев и др. – М.: Проспект, 2015 – 376 с.
- 25 Кириченко, Т.В. Финансовый менеджмент: учебник / Т.В. Кириченко. – М.: Дашков и К°, 2018. – 484 с.
- 26 Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев. – 3-е изд. – М.: Проспект, 2017. – 1104 с.
- 27 Кокшарова, Н.Г. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие / Н.Г. Кокшарова. – Сыктывкар: СЛИ, 2012. – 128 с.
- 28 Колесникова, А.И. Оценка и прогнозы развития внутреннего туризма в России / А.И. Колесникова, М.И. Ленкова // Курорты. Сервис. Туризм. – 2013. – №1 (18). – С. 28–34.
- 29 Колтынюк, Б.А. Инвестиционные проекты: учебник / Б.А. Колтынюк. – СПб.: Изд-во В.А. Михайлова, 2011. – 848 с.
- 30 Корпоративные финансы и управление бизнесом: монография / под ред. Л.Г. Паштовой, Е.И. Шохина. – М.: Русайнс, 2018. – 400 с.
- 31 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Аристронг, В. Вонг, Дж. Сондерс; пер. с англ. – М.: Диалектика, 2019. – 752 с.
- 32 Крейнина, М.Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие / М.Н. Крейнина, А.Д. Воронина. – М.: Дело и сервис, 2010. – 400 с.
- 33 Кузнецова, С.А. Инвестиции: учебное пособие / С.А. Кузнецова. – М.: Ай Пи Эр Медиа, 2012. – 426 с.
- 34 Лазаренко, Л.А. Сервисная деятельность: учебно-методическое пособие / Л.А. Лазаренко. – Краснодар: КСЭИ, 2014. – 115 с.
- 35 Макконелл, К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика: пер. с англ. изд. / К.Р. Макконелл, С.Л. Брю. – 19-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 1056 с.

36 Марковина, Е.В. Инвестиции / Е.В. Марковина, И.А. Мухина. – 2-е изд. – М.: ФЛИНТА, 2011. – 120 с.

37 Махова, А.В. Сравнительный анализ классических и современных методов анализа в менеджменте / А.В. Махова, Ю.А. Троянова // Символ науки. – 2015. – №6. – С. 134-140.

38 Медведев, А.В. Финансовая модель инвестиционного проекта: методика построения / А.В. Медведев // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – Курск. – 2010. – №12. – С. 8–10.

39 Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ от 21.06.1999 №ВК 477) // Консультант Плюс.

40 Мингалиев, К.Н. Финансовый менеджмент: практикум / К.Н. Мингалиев, И.В. Булава. – М.: Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, 2012. – 140 с.

41 Морозко, Н.И. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Н.И. Морозко, И.Ю. Диденко. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 224 с.

42 Найденков, В.И. Бизнес-план: теория и практика / В.И. Найденков. – М.: Альфа-Пресс, 2010. – 271 с.

43 ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 №14-ст) // Консультант Плюс.

44 Орлов, А.И. Организационно-экономическое моделирование. Ч. 2: Экспертные оценки / А.И. Орлов. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2012. – 537 с.

45 Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.Г. Панкратов, Н.Ф. Солдатова. – 13-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К°, 2012. – 500 с.

46 Попов, В.М. Сборник бизнес-планов с рекомендациями и комментариями / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, С.Ю. Муртузиева. – М.: КноРус, 2010. – 335 с.

47 Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов М. Портер; перс англ. – М: Альпина Паблишер, 2015. – 453 с.

48 Пупенцова, С.В. Инвестиционный анализ / С.В. Пупенцова. – СПб: СПбГПУ, 2011. – 166 с.

49 Семенов, И.В. Стратегический маркетинг в формировании конкурентных преимуществ / И.В. Семенов // Маркетинг. – 2011. – № 1. – С. 20-40.

50 Семиглазов, А.М. Бизнес-планирование: учебное пособие / А.М. Семиглазов, А.И. Байкалова. – Томск: ТМЦДО, 2012. – 591 с.

51 Сергеева, Д.П. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов с учетом рекомендаций Минэкономки / Д.П. Сергеева // Инновационная наука. – 2015. – № 9. – С. 201-203.

52 Сидякова, В.А. Ресторанный бизнес как сфера оказания услуг питания и организации досуга / В.А. Сидякова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – №2 (42). – С. 73-77.

53 Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика / Е.С. Стоянова. – М.: Перспектива, 2016. – 656 с.

54 Тарасова, О.Ю. Планирование и прогнозирование на предприятиях ресторанного бизнеса: отраслевая специфика / О.Ю. Тарасова // Вестник ТГУ. – 2014. – Т. 19. Вып.1. – С. 262-263.

55 Ушаков, И.И. Бизнес-план / И.И. Ушаков. – СПб.: Питер, 2014. – 224 с.

56 Федеральный закон от 25.02.1999 №39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» // Консультант Плюс.

57 Федеральный закон от 04.05.2011 №99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» // Консультант Плюс.

58 Федеральный закон от 21.11.2011 №323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» // Консультант Плюс.

59 Федеральный закон от 30.03.1999 №52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» // Консультант Плюс.

60 Финансовый менеджмент: учебник / В.Ю. Барашьян, В.Д. Бджола, О.Г. Журавлева и др.; под ред. В.С. Золотарева, В.Ю. Барашьян. – М.: КноРус, 2015. – 520 с.

61 Финансовый менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. Н.И. Берзона и Т.В. Тепловой. – М.: КноРус, 2016. – 654 с.

62 Шарп, У. Инвестиции: пер. с англ. / У. Шарп, Г. Александер, Дж. Бэйли. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 1028 с.

63 Шохин, Е.И. Финансовый менеджмент / Е.И. Шохин. – М.: ИД ФБК-РЕСС, 2013. – 408 с.

64 Анализ ресторанного рынка Москвы. – URL: <http://prohotelia.com/2018/10/moscow-restaurants-market/> – (17.06.2019).

65 Большая Советская энциклопедия. – URL: <http://bse.scilib.com/article083358.html> – (13.06.2019).

66 Оборот общественного питания / Федеральная служба государственной статистики. – URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/# – (13.06.2019).

67 Понятие и особенности функционирования ресторанного рынка. – URL: http://www.mnogosmenka.ru/bistrov/mirovoy_rinok.htm – (11.06.2019).

68 Развитие потребительского рынка города Челябинска в 2018 году. – URL: <https://cheladmin.ru/sites/default/files/n/page/16831/upload/itogirazvitiyapotrebitelskogorynkav2018.pdf> – (10.06.2019).

69 Разработка бизнес-планов. – URL: <http://www.fenplan.ru/modern.php>.

70 Стандарт KPMG. – URL: <http://www.kpmg.com/ru/ru/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/pages/integrated-reporting-framework.aspx> – (14.06.2019).

71 Стандарты TACIS. – URL: <http://www.finanalisis.ru/litra/359/11093.html> – (11.06.2019).

72 Стандарты ЮНИДО (UNIDO) для разработки бизнес-плана. – URL: http://www.unido.ru/resources/iso_standards/ – (06.06.2019).

73 Торговля и услуги / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Челябинской области. – URL: http://chelstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/chelstat/ru/statistics/enterprises/trade/ – (11.06.2019).

74 Тренды ресторанного бизнеса – 2018. – URL: <https://uldelo.ru/2018/02/15/b-trendy-restorannogo-biznesa--2018-b> – (13.06.2019).

75 Фастфуд нового образца или фудхоллы приходят в Россию. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/350085-fastfud-novogo-obrazca-ili-fudholly-prihodyat-v-rossiyu> – (11.06.2019).

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс

	ИНН	7 4 4 8 0 6 2 5 1 7
	КПП	7 4 4 8 0 1 0 0 1 Стр. 1

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Нематериальные активы	1110	0	0	0
	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
	Основные средства	1150	237	46	63
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
	Финансовые вложения	1170	0	0	0
	Отложенные налоговые активы	1180	0	0	0
	Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0
	Итого по разделу I	1100	237	46	63
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Запасы	1210	3497	4222	4044
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	0	0
	Дебиторская задолженность	1230	11024	20772	10944
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	27902	27902	27902
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	905	364	721
	Прочие оборотные активы	1260	0	0	0
	Итого по разделу II	1200	43328	53260	43610
	БАЛАНС	1600	43565	53306	43672

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс



ИНН 7448062517
 КПП 744801001 Стр. 2

ПАССИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320	(0)	(0)	(0)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0
	Резервный капитал	1360	0	0	0
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	29140	38185	27983
	Итого по разделу III	1300	29150	38195	27993
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ³					
	Паевой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1410	0	0	0
	Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	0
	Оценочные обязательства	1430	0	0	0
	Прочие обязательства	1450	0	0	0
	Итого по разделу IV	1400	0	0	0

Рисунок А.2 – Бухгалтерский баланс



ИНН 7 4 4 8 0 6 2 5 1 7

КПП 7 4 4 8 0 1 0 0 1 Стр. 3

<i>Пояснения</i> ¹	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На отчетную дату отчетного периода</i>	<i>На 31 декабря предыдущего года</i>	<i>На 31 декабря года, предшествующего предыдущему</i>
1	2	3	4	5	6
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1510	0	0	0
	Кредиторская задолженность	1520	14415	15112	15679
	Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
	Оценочные обязательства	1540	0	0	0
	Прочие обязательства	1550	0	0	0
	Итого по разделу V	1500	14415	15112	15679
	БАЛАНС	1700	43565	53306	43672

Рисунок А.3 – Бухгалтерский баланс

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах



ИНН 7 4 4 8 0 6 2 5 1 7
 КПП 7 4 4 8 0 1 0 0 1 Стр. 4

Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка ²	2110	54024	53791
	Себестоимость продаж	2120	(32648)	(37774)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	21376	16017
	Коммерческие расходы	2210	(0)	(0)
	Управленческие расходы	2220	(21547)	(15549)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	-171	468
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
	Проценты к получению	2320	0	0
	Проценты к уплате	2330	(0)	(0)
	Прочие доходы	2340	1705	2426
	Прочие расходы	2350	(950)	(1837)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	584	1057
	Текущий налог на прибыль	2410	(0)	(0)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
	Прочее	2460	-226	-255
	Чистая прибыль (убыток)	2400	358	802
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
	Совокупный финансовый результат периода ³	2500	358	802

Рисунок Б.1 – Отчет о финансовых результатах